Büro der Landessynode

TOP 6.1

21. Tagung der II. Landessynode 09/2024

Az.: BKL 32 – 009-001 – RKL Kiel, den 16. September 2024

ENTWURF

V o r l a g e

der Kirchenleitung

für die Tagung der Landessynode vom 20. - 23. November 2024

Gegenstand: Finanzstrategie der Nordkirche: Eckpunkte aus dem Zukunftsprozess

Beschlussvorschlag:
Der Landessynode werden von der Kirchenleitung folgende Beschlüsse empfohlen:

I.:

Die Landessynode nimmt das Eckpunkte-Papier „Finanzstrategie der Nordkirche“ aus der Arbeit des Zukunftsprozesses als Beitrag zum Diskussionsprozess (= Textraum) zur Kenntnis.

II.:

Themenfeld: „Grundsätzliches“

1. Die Landessynode stellt fest:

   Die Finanzsituation der Nordkirche in den kommenden Jahrzehnten erfordert eine deutliche Steuerung, um mit den zu erwartenden Rückgängen verantwortungsvoll umzugehen. Daher sind Priorisierungen im Sinne einer Gesamtsteuerung notwendig, um zentrale Aufgaben kirchlichen Lebens langfristig zu sichern und weiterzuentwickeln.
   Dieser Priorisierung muss ein mutiger Prozess zur Entscheidung bezüglich inhaltlicher Schwerpunkte und Leitlinien auf Grundlage der Präambel der Verfassung der Nordkirche vorausgehen.

Themenfeld: „Finanzierung kirchlicher Arbeit“

2. Die Landessynode stellt fest:

   Das Prinzip der Erhebung von Kirchensteuern ist derzeit ein wichtiger Beitrag der Finanzierung kirchlicher Arbeit. Ergänzende und alternative Einnahmeprinzipien sind verstärkt in den Blick zu nehmen.

3. Die Landessynode bittet die Kirchenleitung, die Überlegungen der Projektgruppe Finanzstrategie für eine zweckgerichteten Verwendung von Kirchensteuereinnahmen unter Beteiligung von Kirchenmitgliedern zu vertiefen und eine Machbarkeitsstudie zu erarbeiten.

4. Die Landessynode bittet die Kirchenleitung ein hochprofessionelles System für strategisches Fundraising (einschließlich der Fördermittelakquise) auf landeskirchlicher Ebene, in Ergänzung zu lokalen und regionalen Fundraising- und Kirchgeldaktivitäten, bis spätestens Ende 2026 aufzubauen und sachgerecht auszustatten. Die Vorarbeiten des Fundraising-Netzwerkes sind dabei zu berücksichtigen.

Themenfeld: „Das Handeln nach ökonomischen Prinzipien und ethischen Handlungsrahmen“

5. Weiterhin ermutigt die Landessynode alle Ebenen der Nordkirche zum eigenverantwortlichen wirtschaftlichen Handeln und ausdrücklich auch zum Aufbau von betriebswirtschaftlich professionell geführten kirchlichen Unternehmungen.

6. Die Landessynode stellt fest:

   Die finanzstrategische Ausrichtung der Nordkirche bleibt an ethischen und theologischen Grundlagen orientiert.

Themenfeld: „Klimaneutrale Nordkirche / Gebäudeanpassung“

Vor dem Hintergrund der zu erwartenden finanziellen Folgen der feststehenden staatlichen Klimaziele gibt die Kirchenleitung der Landessynode folgende Beschlussempfehlung:

7. Die Landessynode bittet die Kirchenleitung, die für das Ziel einer klimaneutralen Nordkirche im Gebäudebereich notwendigen Schritte durch Erstellung eines Konzepts (inklusive einer fundierten Überprüfung bzw. Weiterentwicklung der Annahmen des Eckpunktepapiers) umgehend vorzubereiten. Die Landessynode bittet darum, ihr im September 2025 eine Vorlage zur Umsetzung dieses Konzepts vorzulegen.

Themenfeld: „Begrenzung der Verwaltungskosten in der Nordkirche“

8. Die Landessynode bittet die Kirchenleitung um Entwicklung zukunftsfähiger Verwaltungsstrukturen und um die Anpassung der einschlägigen Gesetze (Kirchenkreisverwaltungsgesetz, Finanzgesetz, ggf. Verfassung etc.) bis Mitte 2027. Die Landessynode hält dabei als Ziele fest,
   a. dass der Verwaltungsaufwand mindestens im Verhältnis der Kaufkraftabnahme der verbleibenden freien Mittel reduziert werden muss,
   b. dass aufgrund der zu erwartenden Transformation der Nordkirche im Rahmen des Zukunftsprozesses die Aufgaben der Verwaltung neu definiert werden müssen,
   c. die Erledigung der notwendigen Verwaltungsaufgaben konsequent digital und kostenoptimiert erfolgen muss,
   d. die Struktur der Verwaltung hinsichtlich Anzahl, Größe, Aufgabenspektrum und Zuordnung der Verwaltungszentren überdacht werden muss und
   e. dass für den Transformationsprozess der Nordkirche bis 2060 in der Verwaltung vorübergehend zusätzliche Ressourcen benötigt werden.

Anlage:
Nr. 1: Finanzstrategie der Nordkirche – Eckpunkte

Veranlassung:
14. Tagung der II. Landessynode vom 15. – 17. September 2022, TOP 6.2 (Beschluss zur Weiterarbeit im Zukunftsprozess der Nordkirche – Horizonte[5]

Beteiligt wurde:
Verschiedene Gremien und Personen zur Resonanz an die Projektgruppe Finanzstrategie der Nordkirche (siehe Eckpunktepapier)

Finanzielle Auswirkungen:
- entfällt -

Administrative Folgenabschätzung:
Kirchengemeinden: ./.
Kirchenkreise: ./.
Landeskirchliche Ebene: ./.

Frühere Beratungen:
./.

Begründung:

Die Kirchenleitung hat sich auf der Grundlage der Beschlüsse der Landessynode vom 15. – 17. September 2022 im Rahmen eines ständigen Tagesordnungspunkts 8.1 „Weiterarbeit am Zukunftsprozess“ u.a. mit der Finanzstrategie der Nordkirche beschäftigt. Die Projektgruppe „Finanzstrategien“, der Pastor Friedemann Magaard (Projektleitung), OKR’in Heike Hardell, Dr. Rikelf Börgmann, Jutta Frugmann-Gutzeit, Dr. Matthias Hoffmann, Vizepräses Andreas Hamann, Kerstin Richter und Michael Lässing (Prozessbegleitung) angehören, hat der Kirchenleitung zu ihrer Klausurtagung am 12./13. Juli 2024 in Kiel sowie zur Sitzung am 13./14. September 2024 in Schwerin den Entwurf von „Eckpunkten“ zu dem Thema „Finanzstrategie der Nordkirche“ vorgelegt. Die Kirchenleitung hat die Eckpunkte intensiv debattiert und legt sie nunmehr der Landessynode mit ihren Empfehlungen zur Beratung und Beschlussfassung vor. Im Folgenden werden ergänzende Beschlüsse und Kommentierungen der Kirchenleitung zu den empfohlenen Beschlüssen dargestellt:

Kommentierung und Beschlüsse der Kirchenleitung zu Beschluss Nr. II-1:

1. *Die Kirchenleitung wird der dritten Landessynode empfehlen, auf ihren Tagungen in den ersten 1½ Jahren in Andachten und inhaltlichen Impulsen die Präambel der Verfassung der Nordkirche zu entfalten, reflektieren und als Diskursraum zur Weiterentwicklung des evangelischen Profils ins synodale Gespräch zu bringen.*
2. *Die Kirchenleitung bittet das Landeskirchenamt, bis Ende 2025 einen Beschlussvorschlag zu Schwerpunkten und Leitlinien der Nordkirche zu entwickeln.*
   Die Kirchenleitung beabsichtigt, die Landessynode in Stand zu setzen, bis September 2026 die nötigen Entscheidungen treffen zu können. Die Umsetzung soll dann sofort erfolgen.
3. *Für die Grundsatzentscheidungen zum Thema „Klimaneutrale Nordkirche und Gebäudeanpassung“ und zur „Fundraising-Strategie“ bittet die Kirchenleitung das Landeskirchenamt um Vorlagen, damit diese bereits 2025 getroffen werden können.*

Kommentierung und Beschluss der Kirchenleitung zu Beschluss Nr. II-2:

1. *Die Kirchenleitung bittet das Landeskirchenamt, Perspektiven für die Finanzierung kirchlicher Arbeit für den Fall grundlegender Veränderungen der gegenwärtigen Finanzierungsgrundlage zu entwickeln.*

Kommentierung der Kirchenleitung zu Beschluss Nr. II-4:

Zentrale Themen sollten dabei insbesondere sein: Antragsfundraising (z.B. EU-, Bundes- und Landesmittel), zentral organisierte Kirchgeld-Kampagne, Spenden-Fundraising, Digitales Fundraising, Nachlass-Fundraising.

Kommentierung und Beschluss der Kirchenleitung zu Beschluss Nr. II-6:

Die Kirchenleitung begrüßt und dankt allen Engagierten für die Bestrebungen der Kirchengemeinden und weiteren Einrichtungen, die auf dem Weg der Gemeinwohl-Ökonomie-Bilanzierung oder bereits bilanziert sind, und ermutigt weitere Kirchengemeinden und weitere Einrichtungen, sich auf diesen Weg zu wagen.

>>> Projektgruppe

Finanzstrategie der Nordkirche >>>

Eckpunkte

Zukunftsprozess >>>
Evangelisch-Lutherische
Kirche in Norddeutschland

Projektgruppe

Finanzstrategie der Nordkirche

Eckpunkte

1.	**Zusammenfassung** – Das Wichtigste in Kürze	**4**
2.	**Ausgangslage**	**6**
3.	**Aufgabe der Projektgruppe**	**6**
4.	**Ergebnisse und Erkenntnisse der Projektgruppe**	**7**
4.1.	Basismodell: „Weiter so“	8
4.2.	Zielvariation 1: „Mitgliederbindung und Mitgliedergewinnung – Schwerpunkt Jugend und Musik“	9
4.3.	Zielvariation 2: „Mitgliederbindung – Schwerpunkt Gemeindediakonisches Profil“	10
4.4.	Zielvariation 3: „Aufgabe von Diensten und Werken zugunsten der Kirchengemeinden („Alles in die Gemeinde“)“	11
4.5.	Zielvariation 4: „120 kirchliche Zentren“	11
4.6.	(Zwischen-)Fazit	13
5.	**Gesamtbewertung der Modellierung und weitere strategische Schritte**	**14**
6.	**Anlagen und Erläuterungen**	**16**
6.1.	Rahmen: Mitglieder der Projektgruppe, Sitzungen, Zeitrahmen, externe Beteiligte	16
6.2.	Details und Material	17
6.2.1.	Modellierung von Basismodell und Zielvariationen mit erläuternden Darstellungen	17

6.2.1.1. Basismodell 17

6.2.1.2. Tabellarische Darstellung der Zielvariation 1 18

6.2.1.3. Tabellarische Darstellung der Zielvariation 2 19

6.2.1.4. Tabellarische Darstellung der Zielvariation 3 20

6.2.1.5. Tabellarische Darstellung der Zielvariation 4 21

6.2.1.6. Dokumentation zur Modellierung der Finanzstrategie der Nordkirche 22

6.2.2. Darstellungen der Projektgruppe zu weiteren thematischen Schwerpunkten einer zukünftigen Finanzstrategie der Nordkirche 30

6.2.2.1. Kirchensteuer
6.2.2.2. Fundraising
6.2.2.3. Das Handeln nach ökonomischen Prinzipien und ethische Handlungsrahmen
6.2.2.4. Klimaneutralität und Gebäude
6.2.2.5. Begrenzung der Verwaltungskosten

7. Externe Expertisen 38

7.1. Kirchensteuer und Kirchenmitgliedschaft - Ein Grundlagenpapier der Steuerkommission der EKD 38

7.2. Fundraising-Konzept: Fundraising-Netzwerk Nordkirche 45

1. Zusammenfassung – Das Wichtigste in Kürze

Unruhige Zeiten für die Nordkirche. Die Megatrends (Individualisierung, Institutionskritik) verstärken sich, mit deutlichen Folgen: Sinkende Mitgliederzahlen, Fachkräftemangel (nicht nur bei Pastores) und knappere Finanzen.

Den ernüchternden Befund kann ein Eckpunktepapier zur Finanzstrategie nicht schönrechnen. Im Gegenteil. Die Prognosen zur Finanzentwicklung legen nahe, dass die Finanzkraft der Gemeinden überproportional sinken wird, stärker als die Zahl der Mitglieder.

Trotzdem - oder gerade deshalb - will das Eckpunktepapier ermutigen: Haben wir Mut, Entscheidungen zu treffen! Zukunftsentscheidungen. Hoffnungsentscheidungen. Die Nordkirche braucht, um in unruhigen Zeiten handlungsfähig zu bleiben, mutige inhaltliche und finanzstrategische Grundentscheidungen:

>>> Ein klares Ja dazu, auf die eigene kirchliche Arbeit auch (!) in betriebswirtschaftlicher Perspektive zu blicken: auf „Kundenbeziehungen"; auf messbare Ergebnisse, auf Entwicklungspotentiale, also auf Handlungsfelder, welche positive Energien und auch wirtschaftliche Ressourcen freisetzen. Um diese Perspektive zu stärken, beschreiben wir, ausgehend von einem Basismodell, **beispielhaft** Zielvariationen mit unterschiedlichen, inhaltlichen Schwerpunkten, stellen Chancen und Risiken dar und zeigen finanzielle Konsequenzen auf (vgl. Gliederungspunkt 4. Ergebnisse und Erkenntnisse der Projektgruppe und Gliederungspunkt 6.2.1. Modellierung von Basismodell und Zielvariationen.)

Zudem beschreiben wir weitere thematische Schwerpunkte und führen die dort bestehenden finanziellen Wechselwirkungen aus:

>>> Ein klares Ja zu eigenen betriebswirtschaftlichen Unternehmungen (etwa in der Bewirtschaftung von Energie, Gebäuden, Liegenschaften), ohne dabei den eigenen Werterahmen zu verlassen; mit dem Abschied von einer Behördenlogik (vgl. 6.2.2.3. Das Handeln nach ökonomischen Prinzipien und ethische Handlungsrahmen)

>>> Ein klares Ja zu neuen Finanzierungssäulen in Fundraising und Fördermittelakquise; mit dem Abschied davon, sich auf die Kirchensteuer als einzige Einnahmequelle festzulegen (vgl. 6.2.2.2. Fundraising)

>>> Ein klares Ja zu kostenbewusstem Verwaltungshandeln; mit der offenen Überprüfung der vorfindlichen Organisationsstrukturen, auch wenn sie lieb und wert sind – man muss sie sich leisten können (vgl. 6.2.2.5. Begrenzung der Verwaltungskosten)

>>> Vor allem aber: ein klares Ja zu Prioritätssetzungen und Zielformulierungen bzgl. inhaltlicher Schwerpunkte und deren finanzieller Ausstattung bzgl. der kirchlichen Infrastruktur (im Eckpunktepapier Konkretion zur Gebäudethematik (vgl. 6.2.2.4. Klimaneutrale Nordkirche / Gebäudeanpassung)

Die Projektgruppe Finanzstrategie ermutigt ausdrücklich und nachdrücklich die Leitungsgremien der Nordkirche, die Debatte um Prioritäten zu initiieren, zu gestalten und zeitnah mit mutigen Entscheidungen abzuschließen. Formuliert die Nordkirche klare Ziele, kann sie beherzt zur Sache kommen. Zur Sache Jesu Christi. Es gibt viele Wege, der Sache Jesu zu folgen. Aber: Die Zeiten sind zu unruhig, um alle Wege gleichzeitig zu gehen. Nur Mut!

Der Geist, den GOTT uns geschenkt hat, lässt uns nicht verzagen.
Vielmehr gibt er uns Kraft, Liebe und Besonnenheit. *2. Tim 1,7*

Wer spärlich sät, wird spärlich ernten.
Und wer reichlich sät, wird reichlich ernten. *2. Kor 9, 6*

Wir wollen gut verwalten, was Gott uns anvertraut,
verantwortlich gestalten, was unsere Zukunft baut. *aus EG 639, 4*

2. Ausgangslage

In den kommenden Jahrzehnten ist für die Nordkirche mit einer zunehmenden Lücke zwischen Einnahmen und Ausgaben zu rechnen. Noch ist die Kirchensteuer eine verlässliche und stabile Finanzierungsquelle. Die sog. „Freiburger Studie“ prognostiziert bis 2060 dramatische Rückgänge. Verliefen bisher Kosten und Kirchensteuer einigermaßen kongruent, benötigt es dringend eine finanzstrategische Umsteuerung, die auch künftig Handlungsspielräume ermöglicht.

3. Aufgabe der Projektgruppe

Die Projektgruppe hat den Auftrag erhalten, langfristige Finanzprognosen zu entwickeln, die neben dem Szenario der Freiburger Studie sowohl bestehende Fakten als auch modellierbare Variablen berücksichtigt. Vorliegende Fakten, sehr wahrscheinlich eintretende Ereignisse werden mit noch beeinflussbaren Fakten (Variablen) kombiniert, um mögliche Entwicklungen zu prognostizieren.

Es muss darum gehen, die langfristigen Ziele der Nordkirche mit der finanziellen Entwicklung der Nordkirche in Einklang zu bringen. Allerdings fehlt bislang ein Prozess, in dem gemeinsame Ziele bzw. Prioritäten abgestimmt wurden. In Ermangelung dieser Vorgaben entwickelt die Projektgruppe beispielhaft und zur Veranschaulichung pointiert und schablonenhaft Zielvariationen sowie daraus abgeleitete Eckpunkte.

4. Ergebnisse und Erkenntnisse der Projektgruppe

Wenn die Auswirkungen der Kirchensteuer-Prognosen auf das Finanzsystem der Nordkirche angewandt werden, ist ein dramatischer Verlust finanzieller Möglichkeiten zu erwarten. Als Vergleichsgröße der Modelle werden die frei verbleibenden Mittel herangezogen, über die nach Berücksichtigung aller bereits eingegangenen Verpflichtungen noch entschieden werden kann. **Unter Berücksichtigung der Fixkosten und grundlegender Verpflichtungen der Nordkirche führt das zu einem deflationierten Kaufkraftwert von 21% (!) der frei verbleibenden Mittel im Jahr 2060 im Vergleich zu 2023.** Daher: Die Nordkirche benötigt eine aktive, langfristige und zukunftsorientierte Steuerung!

Dazu muss insbesondere aktiv über Finanzen gesteuert werden; notwendige Grundlage dafür sind zunächst eine **inhaltliche Priorisierung und Strukturmaßnahmen**. Die Priorisierung sollte sich an den Ergebnissen der Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung (KMU 6) mit qualitativen Aussagen der Freiburger Studie und quantitativen Abschätzungen orientieren.

Weniger und größere Organisationseinheiten sind notwendige Voraussetzungen für erfolgreiche Steuerung. Die Veränderungen von Organisationseinheiten muss sorgsam mit theologischen und kirchengeschichtlichen Erwägungen abgeglichen werden.

Die Finanzstrategie sollte insbesondere **die Einnahmenseite** im Blick haben, d.h. vor allem Mitgliedergewinnung und -bindung, Drittmittel, Fundraising inkl. Kirchensteuer und die Etablierung von „wirtschaftlichen Eigenbetrieben“.

Der zweite Aspekt der Finanzstrategie betrifft **die Ausgabenseite**. Dies beinhaltet eine inhaltliche Schwerpunktsetzung, der die Finanzen folgen und die auch die Verabschiedung von kirchlichen Handlungsfeldern zur Folge hat. Zur finanziellen Steuerung gehört auch eine effiziente Aufgabenerledigung, Schaffung von Synergien und der Entfall von Aufgaben, insbesondere von Verwaltungsaufgaben.

In **vier Zielvariationen** hat die Projektgruppe verschiedene Priorisierungen und Strukturmaßnahmen **beispielhaft** dargestellt und ihre Auswirkungen auf das Gesamtsystem berechnet und bewertet. Im Vergleich zu einer **Basis-Modellierung**, welche die Regelungen und Rechtssätze des Status quo unter den Prognosen der Freiburger Studie bis ins Jahr 2060 fortschreibt, werden die Folgen unterschiedlicher Priorisierungen abgeschätzt.

4.1. Basismodell: „Weiter so“

Das Basismodell bildet ab, wie sich die Nordkirche und damit auch ihre finanzielle Situation voraussichtlich entwickelt, wenn keine aktive, langfristige und zukunftsorientierte Steuerung erfolgt. Das heißt nicht, dass die Nordkirche „erstarrt“ oder der Status quo eingefroren wird. Nein, die Nordkirche entwickelt sich natürlich organisch weiter. Es gibt neue Initiativen, es wird investiert, neue Software wird eingeführt usw. „Weiter so“ bedeutet aber auch, dass die Finanzen der Nordkirche nicht aktiv gesteuert werden.

Mit dieser Maßgabe lässt sich auf Basis von Vergangenheitsdaten und der Freiburger Studie die Entwicklung der Finanzen der Nordkirche mit einer gewissen Treffsicherheit prognostizieren (s. Anlage 6.2.1.1. Basismodell).

Für die Modellierung dieses Basismodells hat die Projektgruppe die Freiburger Studie in der Ausprägung „Austritte 2022“ zugrunde gelegt und auf der Ausgabenseite die Vergangenheitsdaten sinnvoll, also weder beschönigend noch dramatisierend, fortgeschrieben.

Es ist anzumerken:

>>> Die mit dem Beschluss der Klimaneutralität 2035 zu erwartenden Mehraufwände konnten nicht berücksichtigt werden. Hier wird auf die Ausführungen und Empfehlungen zum Thema „Klimaneutralität“ im Anhang (siehe 6.2.2.4 Klimaneutrale Nordkirche / Gebäudeanpassungen) verwiesen.

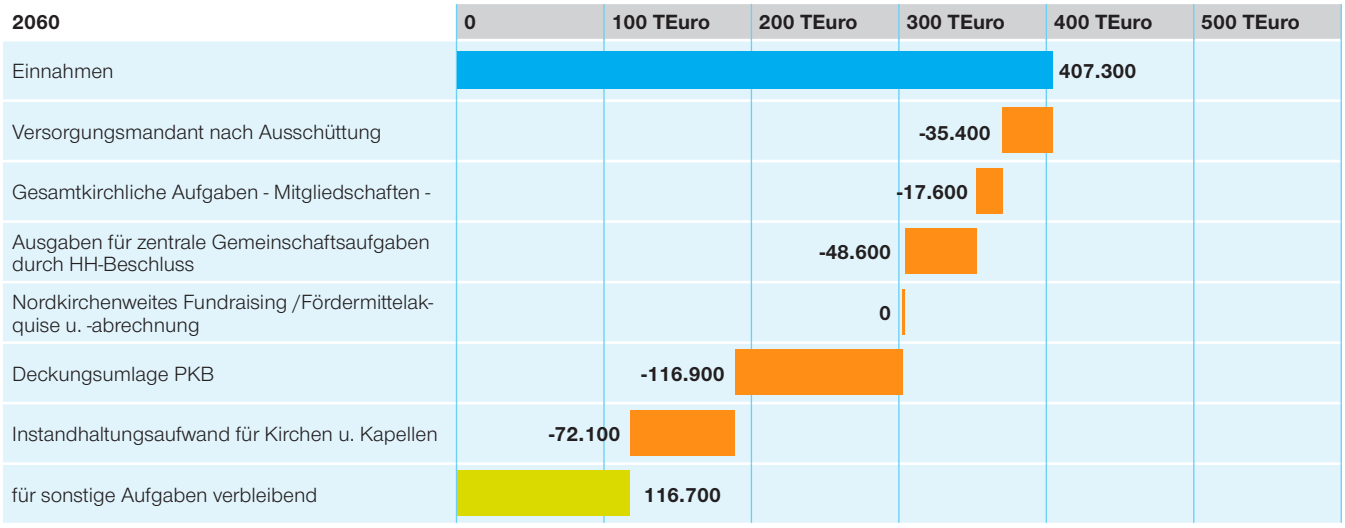
>>> Die zukünftigen Aufwendungen für die Altersversorgung der Pfarrpersonen und Kirchenbeamt*innen sind auf Basis des aktuellsten versicherungsmathematischen Gutachtens abgeleitet, ebenso die dafür einsetzbaren möglichen Ausschüttungen der Stiftung Altersversorgung.

>>> Berücksichtigt wurden die Schwierigkeiten bei der Nachbesetzung von Pfarrpersonen auf Basis von Prognosen des Personaldezernats und dem daraus resultierenden Personalkostenbudget. Daraus ergibt sich bis mindestens ins Jahr 2040 ein positiver Kosteneinsparungseffekt, der jedoch gleichzeitig das Verhältnis von vollen Pfarrstellen zu Mitgliedern deutlich verändert (2024: 1.262 Mitglieder/1 volle Pfarrstelle; 2040: 1.519 Mitglieder / 1 volle Pfarrstelle). Dies wiederum könnte die Negativspirale bei der Mitgliederentwicklung verstärken und sich negativ auf die Attraktivität des Berufsbildes und die Bindungsfähigkeit der Nordkirche auswirken.

>>> Neue Einnahmequellen, wie sie mit strategischem Fundraising oder Drittmitteleinwerbung in den Zielvariationen teilweise Eingang finden, bleiben unberücksichtigt, weil diese nach Meinung der Projektgruppe nur mit einer aktiven, zukunftsorientierten Steuerung und Schwerpunktsetzung erreichbar sind.

>>> Für die Kosten der Verwaltung wurde ein Abschmelzen proportional zum Kirchensteueraufkommen berücksichtigt.

Die Konsequenz von „Weiter so“ lässt sich in ihrer ganzen Tragweite an einer einzigen Zahl ablesen: Als Ergebnis der Modellierung reduzieren sich die zur Verfügung stehenden Mittel bis 2060 auf 116,700 TEuro. Dies entspricht inflationsbereinigt 21% der heutigen Vergleichszahl.



Ermittlung der verfügbaren Mittel im Basismodell im Jahr 2060

4.2. Zielvariation 1: „Mitgliederbindung und Mitgliedergewinnung - Schwerpunkt Jugend und Musik“

In Zeiten kritischer Mitgliederentwicklung muss die Nordkirche in geeigneter Form strategische Mitgliederbindung stärken und neue Gemeindeglieder gewinnen. Eine Intensivierung von Engagement in die Arbeit mit Kindern und Jugendlichen ist dazu laut KMU 6 ebenso geeignet, wie die strategische Förderung von Kirchenmusik.

KMU6 (Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung) weist eindeutig aus, dass Menschen, die nicht in Kindheits- oder Jugendzeit eigene Erfahrungen mit Kirche, Glauben oder Glaubensinhalten hatten, als Erwachsene nur sehr schwer für kirchliche Fragen ansprechbar sind. Daher muss in die Arbeit mit dieser Zielgruppe besonders investiert werden.

Die Kirchenmusik besitzt in ihrer Vielseitigkeit eine einzigartige Chance der ganzheitlichen Ansprache über Milieugrenzen hinweg und vermag es, gemeinschaftsbildend zu wirken.

Dazu würden in diesem Szenario jeweils 5% der Kirchensteuereinnahmen für Kirchenmusik und 5% der Kirchensteuereinnahmen für die Arbeit mit Kindern und Jugendlichen in den Vorwegabzug genommen. Das Geld erhalten die Kirchenkreise, um geeignete Konzepte und Projekte für die Gemeinden zu finanzieren.

Chancen: Klare Entscheidung für ein Profil, das mittel- sowie langfristig positiv auf Mitgliederzahlen und damit auf die Kirchensteuerentwicklung wirken kann. Fundraising ist hier besonders gut möglich, weil Kirchenmusik und Kinder/Jugend gute Inhalte für flächendeckende und langfristige Fundraising-Bindung sind.

Risiken: Schwerpunktsetzung bewirkt Verdrängung; andere Themenbereiche werden weniger gefördert; Schwerpunktsetzung durch die Landessynode führt zu Einschränkung an Entscheidungshoheit in Kirchenkreisen und -gemeinden.

Die Modellierung dieser Zielvariation (s. Anlage 6.2.1.2.) ergibt, dass inflationsbereinigt die zur Verfügung stehenden Mittel von 2023 (100%) bis 2060 auf 38% sinken. Im Vergleich zum Basismodell stellt dies eine Verbesserung um 17 Prozentpunkte dar.

4.3. Zielvariation 2: „Mitgliederbindung - Schwerpunkt Gemeindediakonisches Profil“

In Zeiten kritischer Mitgliederentwicklung stärkt die Nordkirche einen Arbeitsbereich, der hohe Akzeptanz bei Mitgliedern und Nichtmitgliedern genießt. Die Kirche erhöht ihre Glaubwürdigkeit, wenn sie intensiv in die diakonische Arbeit am Nächsten investiert, ohne nach dem eigenen Nutzen zu fragen.

KMU 6 weist eindeutig aus, dass Mitglieder die Arbeit der Diakonie als starkes Argument für ihren Verbleib in der evangelischen Kirche benennen. Wichtig ist, diese Arbeit zu stärken und mit dem Wirken der Kirchengemeinden strategisch zu verbinden.

Dazu werden in diesem Szenario von den Kirchensteuereinnahmen zunächst 10%, langfristig 5% für gemeindediakonische Arbeit in den Vorwegabzug genommen. Die Kirchenkreise erhalten das Geld, um Kirchengemeinden zu fördern, ihr diakonisches Profil zu schärfen und sich mit den Einrichtungen der professionellen Diakonie zu verbinden.

Chance: Klare Entscheidung für ein Profil. Das Monitoring findet auf Ebene der Kirchenkreise statt: Sie haben konkrete Einblicke in die Arbeit der Kirchengemeinde; Vermeidung von komplizierten Vergabekriterien und -performances; Mittel- und langfristig positive Auswirkung auf Mitgliederzahlen und damit auf Kirchensteuerzuweisung. Durch den Einsatz von Eigenmitteln können im diakonischen Bereich in Verbindung mit Drittmitteln Aufgaben co-finanziert werden.

Risiko: Schwerpunktsetzung bewirkt Verdrängung; andere Bereiche werden weniger gefördert werden. Schwerpunktsetzung durch die Landessynode: Einschränkung an Entscheidungshoheit in Kirchenkreisen und Kirchengemeinden.

Die Modellierung dieser Zielvariation (s. Anlage 6.2.1.3.) ergibt, dass inflationsbereinigt die zur Verfügung stehenden Mittel von 2023 (100%) bis 2060 auf 38% sinken. Im Vergleich zur Basismodell stellt dies eine Verbesserung um 17 Prozentpunkte dar.

4.4. Zielvariation 3: „Aufgabe von Diensten und Werken zugunsten der Kirchengemeinden („Alles in die Gemeinde“)“

Die 3. Zielvariation bildet die weitgehende Auflösung gesamtkirchlicher und hauptbereichlicher Strukturen und gesamtkirchlicher Verantwortlichkeiten zugunsten der Finanzierung von Kirchengemeinden ab. Die Arbeit der Dienste und Werke würde in diesem Szenario ausschließlich ehrenamtlich bzw. durch pastorale Beauftragung (ohne Freistellung) wahrgenommen; in den Hauptbereichen würden in diesem Szenario ab 2030 jeweils 15% für Koordination der Aufgaben, Fort- und Weiterbildung der Ehrenamtlichen, Kontakt zur EKD etc. Entsprechend wird mit den Diensten und Werken der Kirchenkreise verfahren. Es wird dem lokalen basisdemokratischen Prozess überlassen, welche Arbeitsbereiche fortgeführt werden. Einige Gemeinden werden sich entwickeln und andere trotzdem verkümmern. Es ergibt sich für die Nordkirche ein zufälliges Bild von Schwerpunktsetzungen und weißen Flecken.

Die Kernaufgaben der Kirche (Verkündigung, Seelsorge, Diakonie, Bildung) werden in Kirchengemeinden möglichst flächendeckend wahrgenommen. Auf der Ebene der Kirchengemeinden finden die meisten Kontakte mit Mitgliedern, vor allem auch mit weniger Verbundenen, laut KMU 6 statt.

Chancen: Klare Profilentscheidung zugunsten der Kirchengemeinde; Markenstrategie: Kirche ist gleich Gemeinde vor Ort.

Risiken: Die professionelle Expertise der Dienste und Werke sowie die politische Kraft sowohl auf Ebene der Landeskirche als auch auf Kirchenkreisebene wird mit dieser Variation aufgegeben. An die Stelle einer Gesamtverantwortung tritt die Kraft an der Basis. Nach KMU 6 sollte Kirche sich als hörbare Stimme in gesamtgesellschaftliche Diskussionen einbringen, dies ist dann kaum mehr möglich. Damit steigt die Gefahr zunehmender Austritte. Zudem werden Gemeinden mit den Folgen der zu erwartenden Finanzminderung alleine gelassen. Ein strategisches Fundraising ist nicht möglich.

Die Modellierung dieser Zielvariation (s. Anlage 6.2.1.4.) ergibt, dass inflationsbereinigt die zur Verfügung stehenden Mittel von 2023 (100%) bis 2060 auf 26% sinken. Im Vergleich zum Basismodell stellt dies eine Verbesserung um 5 Prozentpunkte dar.

4.5. Zielvariation 4: „120 kirchliche Zentren“

Ziel: Aufbau und Sicherung lebendiger Gemeinden in Form von 120 kirchlichen Zentren. Diese liegen in gut erreichbaren Mittelzentren, in die die Bewohner*innen der Region sowieso regelmäßig fahren, z.B. zu Schule, Sport, Arztbesuchen.

Für die Etablierung dieser Zentren ist in diesem Szenario eine Investition von insgesamt 75 Mio. Euro über einen Zeitraum von fünf Jahren vorgesehen.

Die Zentren sind personell und finanziell gut ausgestattet: 2-3 Pastor*innen, 1-2 Kirchenmusiker*innen, Diakon*innen/Gemeindepädagog*innen, FSJler*in, Verwaltung, Sekretariat, Hausmeister*in + Ehrenamtliche; Kirchgebäude mit diversen Gemeinderäumen, Freiflächen/Garten.

Am Standort oder in der Nachbarschaft stützend für eine lebendige Gemeinde und überwiegend refinanziert: Kita, Tagespflege, Diakonie-Station, Beratungsstellen, ggf. Servicewohnen, Alten- und Pflegeheim, ...

Die 120 kirchlichen Zentren bieten mit Unterstützung durch Ehrenamtliche neben der Arbeit im Zentrum Angebote in den lokalen Kirchen in ihrer Region: Andachten, Gesprächskreise, Festgottesdienste usw. Auch Fahrdienste können ehrenamtlich organisiert werden.

Standardisierte digitalisierte Verwaltungsprozesse vor Ort und nur soweit zwingend erforderlich: ansonsten werden Verwaltungsaufgaben einheitlich standardisiert und digitalisiert in Dienstleistungszentren professionell wahrgenommen.

Chancen: KMU 6 weist aus, dass Pastor*innen als Personen eine hohe Bekanntheit/Relevanz haben. Diese Zielvariation würde die Sichtbarkeit von Pastor*innen stärken und würde zugleich die Ausstrahlungskraft erhöhen und Attraktivität durch multiprofessionelle Teams, weil nicht alles an der Pastorin, am Pastor hinge.

Weil „Gemeinde mit vielen anderen“ insbesondere für jüngere Menschen attraktiver ist, gehen wir von einem positiven Einfluss auf die Kirchenmitgliedschaft aus. Attraktives und lebendiges kirchliches Angebot bei den Menschen. Selbst in 2060 stünden noch 1,3 Mio Euro (kaufkraftbereinigt ca. 0,6 Mio. Euro) je Zentrum zur Verfügung

Risiken: Hoher Eingriff in die bisherige Struktur und Arbeitsweise der Basisarbeit der Nordkirche; die Konzentration auf 120 kirchliche Zentren beinhaltet die Aufgabe der bisherigen lokalen, autonomen Gemeindestruktur. Das würde Widerstände ergeben.

Die Modellierung dieser Zielvariation (s. Anlage 6.2.1.5.) ergibt, dass inflationsbereinigt die zur Verfügung stehenden Mittel von 2023 (100%) bis 2060 auf 36% sinken. Im Vergleich zum Basismodell stellt dies eine Verbesserung um 15 Prozentpunkte dar.

4.6. (Zwischen-)Fazit

Ein „Weiter so“ wie im Basismodell skizziert ist keine Option. Der mittel- bis langfristige drastische Rückgang von Kirchensteuermitteln macht eine Schwerpunktsteuerung absolut erforderlich.

Die Zielvariationen 1, 2 und 4 lassen erkennen, dass eine inhaltliche Schwerpunktsetzung auf der Ebene der Landeskirche und der Kirchenkreise positive Effekte auf Mitgliedschaft und Kirchensteuerentwicklung nach sich ziehen sollte. Zudem ermöglichen strategisches Fundraising und gezielte Drittmittelgewinnung erhebliche weitere Einnahmequellen, welche die Abhängigkeit von der Kirchensteuermittelentwicklung reduzieren.

Die Zielvariation 3 verschafft den Gemeinden eine finanzielle Entlastung, die allerdings nicht nachhaltig ist. Zudem ist die Zielvariation 3 aus Sicht der Projektgruppe ungeeignet, weil damit die Nordkirche zu einem Konglomerat von Einzelgemeinden wird, unter Aufgabe gemeinsamer Verantwortung in die Gesellschaft und in die Welt, damit einhergehend unter Aufgabe einer gemeinsamen kirchenpolitischen Steuerung.

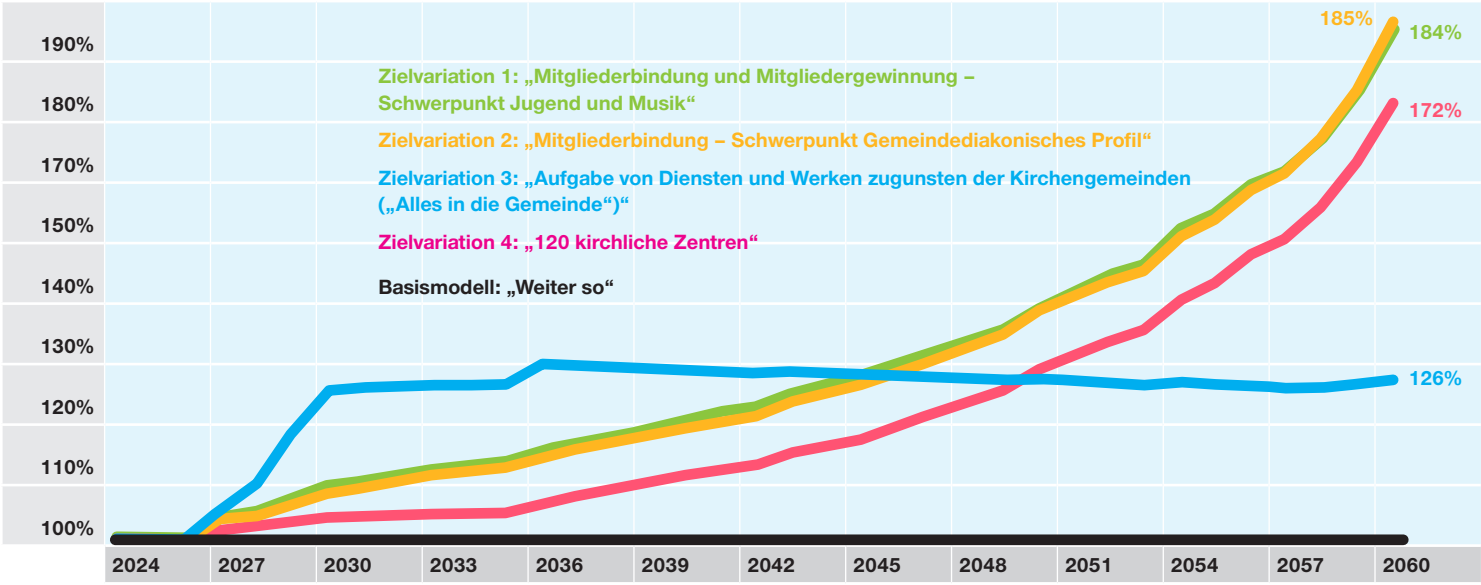
Die nachfolgenden Abbildungen stellen das Basismodell („weiter so“) und die o.g. Zielvariationen vergleichend dar:

	Basismodell	Zielvariation 1	Zielvariation 2	Zielvariation 3	Zielvariation 4
	„weiter so“	Mitgliederbindung und -gewinnung durch Schwerpunktsetzung (Jugend u. Kirchenmusik)	Gemeinde-diakonisches Profil	Aufgabe von Diensten und Werken zugunsten der Kirchengemeinden („alles in die Gemeinde“)	„120 kirchliche Zentren“
Steuerungswirkung auf Mitgliedschaft und Kirchensteuer **kurzfristig**	–	–	–	–	–
Steuerungswirkung auf Mitgliedschaft und Kirchensteuer **mittelfristig**	–	■■□□	■■■□□	■□□□	–
Steuerungswirkung auf Mitgliedschaft und Kirchensteuer **langfristig**	–	■■■□	■■■■	▲▲□□	■■■■
Zusätzliche Einnahmensteigerung durch strategisches Fundraising	–	■■■□	–	–	■■□□
Zusätzliches Generieren von zweckgebundenen Drittmitteln	–	■□□□	■■□	–	–
Möglichkeit der überproportionalen Senkung der Verwaltungskosten	–	–	–	–	■■■□

▲ = schlechter als Basismodell, ■ = besser als Basismodel,
– = keine, ■□□□ = gering, ■■□□ = mittel, ■■■□ = hoch, ■■■■ = sehr hoch

Diese Abbildung stellt im Vergleich zum Basismodell (100%) dar, wie sich die zur Verfügung stehenden Mittel inflationsbereinigt für die Zielvariationen 1-4 entwickeln würden.

gesamt zur Verfügung stehend 2024 - 2060 (deflationiert) im Vergleich zum Basismodell (=100%)



5. Gesamtbewertung der Modellierung und weitere strategische Schritte:

Die pointiert modellierten Zielvariationen zeigen verschiedene Hebel für eine finanziell orientierte Steuerung auf. Diese sind im Wesentlichen:

>>> Verbesserung der prognostizierten Kirchensteuerentwicklung durch eine erhebliche Stärkung mitgliederorientierter Themen, wie z.B. Jugend und Kirchenmusik (Zielvariation 1) oder gemeindediakonisches Profil (Zielvariation 2) in der gesamten Nordkirche.

>>> Strategisches Fundraising und Drittmittelgewinnung als substantielle zusätzliche Einnahmequelle (hier: in Verbindung mit Schwerpunkten wie Jugend und Kirchenmusik).

>>> Einwerben von Refinanzierungen / Zuwendungen als substantielle zusätzliche Einnahmequelle (hier: in Verbindung mit gemeindediakonischer Profilierung).

>>> Reduzieren der nicht-gemeindlichen Aktivitäten und damit verbunden auch eine Reduktion des Aufwandes auf den Ebenen Landeskirche und Kirchenkreise.

>>> Drastische Reduktion des Gebäudebestandes, eine damit verbundene positive Wirkung auf die langfristigen Infrastrukturkosten der Nordkirche und daraus wiederum resultierende finanzielle Steuerungs- und Handlungsmöglichkeiten.

Einige Hebel könnten mit unterschiedlicher Gewichtung kombinierbar sein, andere schließen sich inhaltlich aus oder passen wenigstens nicht gut zusammen.

Diese Hebel unterscheiden sich maßgeblich bezüglich ihrer zeitlichen Umsetzbarkeit, ihrer zeitlichen Wirkung, ihrer finanziellen Auswirkungen, der damit verbundenen Investitionen, ihrer Radikalität auf die heutige Nordkirche und ihrer Akzeptanz bei verschiedenen Beteiligten und Interessengruppen. Ferner fehlt eine Evaluierung, ob die aufgezeigten Hebel tatsächlich und quantitativ so wirken, wie dies von der Projektgruppe angenommen wurde.

Aus Sicht der Projektgruppe gilt es jetzt parallel drei Handlungsstränge zu verfolgen:

1. **Anhand der aufgezeigten Hebel und ihrer Wirkmechanismen sollte ein Prozess gestartet werden, der eine inhaltliche Auseinandersetzung mit und Priorisierung der vorgeschlagenen Schwerpunkte leistet und ein mitgliederorientiertes Zukunftsbild der Nordkirche formuliert. Wahrscheinlich beinhaltet diese Zielsetzung einerseits eine Kombination aus mehreren, gewichteten Hebeln und auch Ausschlüsse, was nicht zum Zukunftsbild der Nordkirche gehören soll. Die Formulierung sollte so klar sein, dass aus ihr Entscheidungen für künftige Fragen im Strategieprozess der Nordkirche einfach abgeleitet werden können.**

2. **Die identifizierten Hebel sollten präzisiert und wenn möglich, quantitativ evaluiert werden.**

3. **Es sollte eine Roadmap erarbeitet werden, die einen ambitionierten, aber zugleich realistischen zeitlichen Ablauf und eine Verzahnung der Handlungsstränge 1) und 2) abbildet und laufend überprüft bzw. angepasst wird.**

6. Anlagen und Erläuterungen zum Eckpunktepapier

6.1. Rahmen: Mitglieder der Projektgruppe, Sitzungen/Zeitrahmen, externe Beteiligte

In der Projektgruppe Finanzstrategie der Nordkirche arbeiten:

Frau Heike Hardell, Finanzdezernentin Landeskirchenamt
Herr Dr. Rikelf Börgmann, Referent für Haushalts- und Rechnungswesen im Finanzdezernat
Frau Jutta Fugmann-Gutzeit, Geschäftsbereichsleitung Interne Dienste im Diakonischen Werk Hamburg
Herr Dr. Matthias Hoffmann, Verwaltungsleitung Kirchenkreis Ostholstein
Herr Andreas Hamann, Geschäftsführer Diakonisches Werk Dithmarschen, Vizepräses der Landessynode
Frau Kerstin Richter, Herr Michael Lässing, Minerva Beratung GbR
Herr Friedemann Magaard, Pastor Kirchengemeinde Husum, **Vorsitz**

Die Projektgruppe hat sich am 18. Oktober 2023 konstituiert und seitdem elf Sitzungen durchgeführt. Im Prozessverlauf wurde Resonanz von diesen Gruppen und Gremien erbeten:

- >>> Finanzausschuss der Landessynode mehrfach, zuletzt 13.06.24
- >>> Beteiligungsforum des Zukunftsprozesses „Zukunft kompakt“ 19.12.23 und 13.05.24
- >>> Fundraising-Netzwerk 22.04.24
- >>> Finanzbeirat der Nordkirche mehrfach, zuletzt 13.05.24
- >>> Resonanzgruppe Finanzstrategie der Landessynode 22.05.24
- >>> Kirchenleitung 25.05.24
- >>> Pröpst*innengesamtkonvent 30.05.2024
- >>> AG der KK-Verwaltungsleitenden der Nordkirche 30.05.24
- >>> Rechnungsprüfungsausschuss 11.6.2024
- >>> Kollegium des Landeskirchenamtes 18.06.24

6.2. Details und Material

6.2.1. Modellierung von Basismodell und Zielvariationen mit erläuternden Darstellungen

6.2.1.1. BASISMODELL

Angaben T-EUR	2024	2026	2028	2030	2035	2040	2045	2050	2055	2060
Einnahmen (KiSt netto, Clearing, nicht zweckgeb. Staatslstg., EKD Fin.Ausgl.)	**574.620**	**591.512**	**599.051**	**578.800**	**538.300**	**515.900**	**496.400**	**469.000**	**439.000**	**407.300**
Versorgungsmandant nach Ausschüttung	-107.207	-91.370	-88.418	-92.500	-84.500	-82.600	-80.000	-67.500	-47.900	-35.400
Gesamtkirchliche Aufgaben - Mitgliedschaften -	-12.109	-12.752	-13.076	-13.300	-13.800	-14.300	-14.800	-15.600	-16.600	-17.600
Kirchlicher Entwicklungsdienst (KED)	-16.470	-17.060	-17.360	-16.800	-15.800	-15.100	-14.400	-13.500	-12.500	-11.500
Gesamtkirchliche Aufgaben durch Beschluss	-18.830	-20.066	-20.672	-20.500	-22.500	-25.000	-27.500	-30.500	-33.600	-37.100
Sonstige Vorwegabzüge										
Ausgaben für zentrale Gemeinschaftsaufgaben durch HH-Beschluss (§ 2 Abs. 3 Teil 5 EGVerf)	**-35.300**	**-37.126**	**-38.032**	**-37.300**	**-38.300**	**-40.100**	**-41.900**	**-44.000**	**-46.100**	**-48.600**
Verteilmasse nach Vorwegabzügen	**420.004**	**450.264**	**459.525**	**435.700**	**401.700**	**378.900**	**359.700**	**341.900**	**328.400**	**305.700**
Nordkirchenweites Fundraising / Fördermittelakquise und -abrechnung										
Deckungsumlage PKB (Personalkostenbudget)	-127.862	-130.433	-129.013	-127.600	-104.400	-97.400	-98.600	-102.400	-107.300	-116.900
Instandhaltungsaufwand für Kirchen u. Kapellen (unvermeidlich)	-23.900	-25.900	-28.000	-29.700	-34.400	-39.900	-46.200	-53.600	-62.200	-72.100
Einsparungen/Investitionen										
für sonstige Aufgaben verbleibend	**268.242**	**293.931**	**302.512**	**278.400**	**262.900**	**241.600**	**214.900**	**185.900**	**158.900**	**116.700**
Hinzurechnungen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
gesamt zur Verfügung	**268.242**	**293.931**	**302.512**	**278.400**	**262.900**	**241.600**	**214.900**	**185.900**	**158.900**	**116.700**
Kaufkraftindex (Basis 2023)	97%	102%	101%	89%	76%	64%	51%	40%	31%	**21%**
nachrichtlich										
Verwaltungsaufwand Kirchenkreise und Landeskirche	-77.800	-80.700	-82.100	-79.600	-74.600	-71.300	-68.100	-63.800	-59.100	-54.100
Anteil Verwaltungsaufwand am Kirchensteuernetto	*-14,3%*	*-14,3%*	*-14,3%*	*-14,3%*	*-14,3%*	*-14,3%*	*-14,3%*	*-14,3%*	*-14,3%*	*-14,3%*
zur Verfügung nach Abzug Verwaltungsaufwand	**190.442**	**213.231**	**220.412**	**198.800**	**188.300**	**170.300**	**146.800**	**122.100**	**99.800**	**62.600**
Kirchenmitgliederentwicklung										
Freiburger Studie Var_2022	1.652.196	1.544.824	1.444.673	1.351.378	1.144.854	970.148	819.500	686.807	570.601	471.775
Mitglieder : Pfarrstellen (Ø besetzte VBE)	1.262	1.255	1.279	1.321	1.518	1.519	1.396	1.244	1.087	911

Beeinflussbare Werte | Nicht beeinflussbare Werte | **Relevante Finanzkennzahlen**

Bis 2028 ist die Basis der Daten die mittelfristige Finanzplanung. Ab 2029 wurden Annahmen und Prognosen verwendet.

6.2.1.2. ZIELVARIATION 1 – Mitgliederbindung und Mitgliedergewinnung - Schwerpunkt Jugend und Musik

Angaben T-EUR	2024	2026	2028	2030	2035	2040	2045	2050	2055	2060
Einnahmen (KiSt netto, Clearing, nicht zweckgeb. Staatslstg., EKD Fin.Ausgl.)	**574.620**	**591.512**	**599.051**	**582.800**	**548.300**	**535.900**	**524.400**	**507.000**	**489.000**	**467.300**
Versorgungsmandant nach Ausschüttung	-107.207	-91.370	-88.418	-92.500	-84.500	-82.600	-80.000	-67.500	-47.900	-35.400
Gesamtkirchliche Aufgaben - Mitgliedschaften -	-12.109	-12.752	-13.076	-13.300	-13.800	-14.300	-14.800	-15.600	-16.600	-17.600
Kirchlicher Entwicklungsdienst (KED)	-16.470	-17.060	-17.360	-16.900	-16.100	-15.700	-15.300	-14.700	-14.000	-13.300
Gesamtkirchliche Aufgaben durch Beschluss	-18.830	-20.066	-20.672	-20.500	-22.500	-25.000	-27.500	-30.500	-33.600	-37.100
Vorwegabzug „Jugend & Musik“			-57.900	-56.500	-53.600	-52.300	-50.900	-48.900	-46.800	-44.300
Ausgaben für zentrale Gemeinschaftsaufgaben durch HH-Beschluss (§ 2 Abs. 3 Teil 5 EGVerf)	**-35.300**	**-37.126**	**-95.932**	**-93.900**	**-92.200**	**-93.000**	**-93.700**	**-94.100**	**-94.400**	**-94.700**
Verteilmasse nach Vorwegabzügen	**420.004**	**450.264**	**401.625**	**383.100**	**357.800**	**346.000**	**335.900**	**329.800**	**330.100**	**319.600**
Nordkirchenweites Fundraising / Fördermittelakquise und -abrechnung			13.300	20.000	23.500	27.000	30.500	34.000	37.000	40.000
Deckungsumlage PKB (Personalkostenbudget)	-127.862	-130.433	-129.013	-127.600	-104.400	-97.400	-98.600	-102.400	-107.300	-116.900
Instandhaltungsaufwand für Kirchen u. Kapellen (unvermeidlich)	-23.900	-25.900	-28.000	-29.700	-34.400	-39.900	-46.200	-53.600	-62.200	-72.100
Einsparungen										
für sonstige Aufgaben verbleibend	**268.242**	**293.931**	**257.912**	**245.800**	**242.500**	**235.700**	**221.600**	**207.800**	**197.600**	**170.600**
zusätzlich: zweckgebundene Mittel			57.900	56.500	53.600	52.300	50.900	48.900	46.800	44.300
gesamt zur Verfügung	**268.242**	**293.931**	**315.812**	**302.300**	**296.100**	**288.000**	**272.500**	**256.700**	**244.400**	**214.900**
Kaufkraftindex (Basis 2023)	97%	102%	105%	97%	86%	76%	65%	55%	48%	**38%**
nachrichtlich										
Verwaltungsaufwand Kirchenkreise und Landeskirche	-77.800	-80.700	-82.100	-80.100	-76.000	-74.100	-72.100	-69.300	-66.300	-62.700
Anteil Verwaltungsaufwand am Kirchensteuernetto	*-14,3%*	*-14,3%*	*-14,3%*	*-14,3%*	*-14,3%*	*-14,3%*	*-14,3%*	*-14,3%*	*-14,3%*	*-14,3%*
zur Verfügung nach Abzug Verwaltungsaufwand	**190.442**	**213.231**	**175.812**	**165.700**	**166.500**	**161.600**	**149.500**	**138.500**	**131.300**	**107.900**
Kirchenmitgliederentwicklung										
Freiburger Studie Var_2022 adjustiert	1.652.196	1.544.824	1.444.673	1.369.788	1.200.119	1.087.336	983.304	885.085	792.579	707.721
Mitglieder : Pfarrstellen (Ø besetzte VBE)	1.262	1.255	1.279	1.339	1.591	1.702	1.676	1.603	1.510	1.367

Beeinflussbare Werte Nicht beeinflussbare Werte **Relevante Finanzkennzahlen**

Bis 2028 ist die Basis der Daten die mittelfristige Finanzplanung. Ab 2029 wurden Annahmen und Prognosen verwendet.

6.2.1.3. ZIELVARIATION 2 – Mitgliederbindung - Schwerpunkt gemeindediakonisches Profil

Angaben T-EUR	2024	2026	2028	2030	2035	2040	2045	2050	2055	2060
Einnahmen (KiSt netto, Clearing, nicht zweckgeb. Staatslstg., EKD Fin.Ausgl.)	**574.620**	**591.512**	**599.051**	**584.800**	**554.300**	**543.900**	**534.400**	**522.000**	**506.000**	**489.300**
Versorgungsmandant nach Ausschüttung	-107.207	-91.370	-88.418	-92.500	-84.500	-82.600	-80.000	-67.500	-47.900	-35.400
Gesamtkirchliche Aufgaben - Mitgliedschaften -	-12.109	-12.752	-13.076	-13.300	-13.800	-14.300	-14.800	-15.600	-16.600	-17.600
Kirchlicher Entwicklungsdienst (KED)	-16.470	-17.060	-17.360	-17.000	-16.200	-15.900	-15.600	-15.100	-14.500	-13.900
Gesamtkirchliche Aufgaben durch Beschluss	-18.830	-20.066	-20.672	-20.500	-22.500	-25.000	-27.500	-30.500	-33.600	-37.100
Vorwegabzug gemeindediakonisches Profil			-57.900	-42.500	-40.600	-26.500	-25.900	-25.200	-24.200	-23.200
Ausgaben für zentrale Gemeinschaftsaufgaben durch HH-Beschluss (§ 2 Abs. 3 Teil 5 EGVerf)	**-35.300**	**-37.126**	**-95.932**	**-80.000**	**-79.300**	**-67.400**	**-69.000**	**-70.800**	**-72.300**	**-74.200**
Verteilmasse nach Vorwegabzügen	**420.004**	**450.264**	**401.625**	**399.000**	**376.700**	**379.600**	**370.600**	**368.100**	**369.200**	**362.100**
Nordkirchenweites Fundraising / Fördermittelakquise und -abrechnung			11.700	15.000	16.000	17.000	18.000	19.000	19.500	20.000
Deckungsumlage PKB (Personalkostenbudget)	-127.862	-130.433	-129.013	-127.600	-104.400	-97.400	-98.600	-102.400	-107.300	-116.900
Instandhaltungsaufwand für Kirchen u. Kapellen (unvermeidlich)	-23.900	-25.900	-28.000	-29.700	-34.400	-39.900	-46.200	-53.600	-62.200	-72.100
Einsparungen										
für sonstige Aufgaben verbleibend	**268.242**	**293.931**	**256.312**	**256.700**	**253.900**	**259.300**	**243.800**	**231.100**	**219.200**	**193.100**
zusätzlich: zweckgebundene Mittel	0	0	57.900	42.500	40.600	26.500	25.900	25.200	24.200	23.200
gesamt zur Verfügung	**268.242**	**293.931**	**314.212**	**299.200**	**294.500**	**285.800**	**269.700**	**256.300**	**243.400**	**216.300**
Kaufkraftindex (Basis 2023)	97%	102%	105%	96%	85%	75%	64%	55%	48%	**38%**
nachrichtlich										
Verwaltungsaufwand Kirchenkreise und Landeskirche	-77.800	-80.700	-82.100	-80.400	-76.800	-75.300	-73.600	-71.400	-68.700	-65.800
Anteil Verwaltungsaufwand am Kirchensteuernetto	*-14,3%*	*-14,3%*	*-14,3%*	*-14,3%*	*-14,3%*	*-14,3%*	*-14,3%*	*-14,3%*	*-14,3%*	*-14,3%*
zur Verfügung nach Abzug Verwaltungsaufwand	**190.442**	**213.231**	**174.212**	**176.300**	**177.100**	**184.000**	**170.200**	**159.700**	**150.500**	**127.300**
Kirchenmitgliederentwicklung										
Freiburger Studie Var_2022 adjustiert	1.652.196	1.544.824	1.444.673	1.379.039	1.228.599	1.131.753	1.040.918	953.670	870.001	791.797
Mitglieder : Pfarrstellen (Ø besetzte VBE)	1.262	1.255	1.279	1.348	1.629	1.772	1.774	1.727	1.657	1.529

Beeinflussbare Werte Nicht beeinflussbare Werte **Relevante Finanzkennzahlen**

Bis 2028 ist die Basis der Daten die mittelfristige Finanzplanung. Ab 2029 wurden Annahmen und Prognosen verwendet.

6.2.1.4. ZIELVARIATION 3 – Aufgabe von Diensten und Werken zugunsten der Kirchengemeinden („alles in die Gemeinde“)

Angaben T-EUR	2024	2026	2028	2030	2035	2040	2045	2050	2055	2060
Einnahmen (KiSt netto, Clearing, nicht zweckgeb. Staatslstg., EKD Fin.Ausgl.)	**574.620**	**591.512**	**599.051**	**580.800**	**544.300**	**516.900**	**492.400**	**460.000**	**425.000**	**388.300**
Versorgungsmandant nach Ausschüttung	-107.207	-91.370	-88.418	-92.500	-84.500	-82.600	-80.000	-67.500	-47.900	-35.400
Gesamtkirchliche Aufgaben - Mitgliedschaften -	-12.109	-12.752	-13.076	-13.300	-13.800	-14.300	-14.800	-15.600	-16.600	-17.600
Kirchlicher Entwicklungsdienst (KED)	-16.470	-17.060	-17.360	-8.400	-8.000	0	0	0	0	0
Gesamtkirchliche Aufgaben durch Beschluss	-18.830	-20.066	-20.672	-20.500	-22.500	-25.000	-27.500	-30.500	-33.600	-37.100
Sonstige Vorwegabzüge										
Ausgaben für zentrale Gemeinschaftsaufgaben durch HH-Beschluss (§ 2 Abs. 3 Teil 5 EGVerf)	**-35.300**	**-37.126**	**-38.032**	**-28.900**	**-30.500**	**-25.000**	**-27.500**	**-30.500**	**-33.600**	**-37.100**
Verteilmasse nach Vorwegabzügen	**420.004**	**450.264**	**459.525**	**446.100**	**415.500**	**395.000**	**370.100**	**346.400**	**326.900**	**298.200**
Nordkirchenweites Fundraising / Fördermittelakquise und -abrechnung			0	0	0	0	0	0	0	0
Deckungsumlage PKB (Personalkostenbudget)	-127.862	-130.433	-129.013	-127.600	-104.400	-97.400	-98.600	-102.400	-107.300	-116.900
Instandhaltungsaufwand für Kirchen u. Kapellen (unvermeidlich)	-23.900	-25.900	-28.000	-29.700	-34.400	-39.900	-46.200	-53.600	-62.200	-72.100
Verschiebungen Hauptbereiche und D&Ws Kirchenkreise in Kirchengemeinden			36.762	75.800	70.600	67.200	62.900	58.900	55.600	50.700
für sonstige Aufgaben verbleibend	**268.242**	**293.931**	**339.273**	**364.600**	**347.300**	**324.900**	**288.200**	**249.300**	**213.000**	**159.900**
zusätzlicher Aufwand für verlagerte Aufgaben	0	0	-9.190	-18.950	-17.650	-16.800	-15.725	-14.725	-13.900	-12.675
gesamt zur Verfügung	**268.242**	**293.931**	**330.083**	**345.650**	**329.650**	**308.100**	**272.475**	**234.575**	**199.100**	**147.225**
Kaufkraftindex (Basis 2023)	97%	102%	110%	111%	96%	81%	65%	51%	39%	**26%**
nachrichtlich										
Verwaltungsaufwand Kirchenkreise und Landeskirche	-77.800	-80.700	-82.100	-79.800	-75.400	-71.400	-67.600	-62.600	-57.100	-51.400
Anteil Verwaltungsaufwand am Kirchensteuernetto	*-14,3%*	*-14,3%*	*-14,3%*	*-14,3%*	*-14,3%*	*-14,3%*	*-14,3%*	*-14,3%*	*-14,3%*	*-14,3%*
zur Verfügung nach Abzug Verwaltungsaufwand	**190.442**	**213.231**	**257.173**	**284.800**	**271.900**	**253.500**	**220.600**	**186.700**	**155.900**	**108.500**
Kirchenmitgliederentwicklung										
Freiburger Studie Var_2022 adjustiert	1.652.196	1.544.824	1.444.673	1.360.567	1.172.208	960.329	783.739	633.553	506.776	403.009
Mitglieder : Pfarrstellen (Ø besetzte VBE)	1.262	1.255	1.279	1.330	1.554	1.504	1.336	1.148	965	778

Beeinflussbare Werte Nicht beeinflussbare Werte **Relevante Finanzkennzahlen**

Bis 2028 ist die Basis der Daten die mittelfristige Finanzplanung. Ab 2029 wurden Annahmen und Prognosen verwendet.

6.2.1.5. ZIELVARIATION 4 – 120 kirchliche Zentren

Angaben T-EUR	2024	2026	2028	2030	2035	2040	2045	2050	2055	2060
Einnahmen (KiSt netto, Clearing, nicht zweckgeb. Staatslstg., EKD Fin.Ausgl.)	**574.620**	**591.512**	**599.051**	**578.800**	**538.300**	**527.900**	**518.400**	**506.000**	**490.000**	**473.300**
Versorgungsmandant nach Ausschüttung	-107.207	-91.370	-88.418	-92.500	-84.500	-82.600	-80.000	-67.500	-47.900	-35.400
Gesamtkirchliche Aufgaben - Mitgliedschaften -	-12.109	-12.752	-13.076	-13.300	-13.800	-14.300	-14.800	-15.600	-16.600	-17.600
Kirchlicher Entwicklungsdienst (KED)	-16.470	-17.060	-17.360	-16.800	-15.800	-15.400	-15.100	-14.600	-14.100	-13.500
Gesamtkirchliche Aufgaben durch Beschluss	-18.830	-20.066	-20.672	-20.500	-22.500	-25.000	-27.500	-30.500	-33.600	-37.100
Sonstiger Vorwegabzug										
Ausgaben für zentrale Gemeinschaftsaufgaben durch HH-Beschluss (§ 2 Abs. 3 Teil 5 EGVerf)	**-35.300**	**-37.126**	**-38.032**	**-37.300**	**-38.300**	**-40.400**	**-42.600**	**-45.100**	**-47.700**	**-50.600**
Verteilmasse nach Vorwegabzügen	**420.004**	**450.264**	**459.525**	**435.700**	**401.700**	**390.600**	**381.000**	**377.800**	**377.800**	**369.700**
Nordkirchenweites Fundraising / Fördermittelakquise und -abrechnung			6.700	10.000	11.500	13.000	14.500	16.000	18.000	20.000
Deckungsumlage PKB (Personalkostenbudget)	-127.862	-130.433	-129.013	-127.600	-104.400	-97.400	-98.600	-102.400	-107.300	-116.900
Instandhaltungsaufwand für Kirchen u. Kapellen (unvermeidlich)	-23.900	-25.900	-28.000	-29.700	-34.400	-39.900	-46.200	-53.600	-62.200	-72.100
Investition in 120 kirchliche Zentren			-15.000	-15.000						
für sonstige Aufgaben verbleibend	**268.242**	**293.931**	**294.212**	**273.400**	**274.400**	**266.300**	**250.700**	**237.800**	**226.300**	**200.700**
zusätzl.: zweckgebundene Mittel			15.000	15.000						
gesamt zur Verfügung	**268.242**	**293.931**	**309.212**	**288.400**	**274.400**	**266.300**	**250.700**	**237.800**	**226.300**	**200.700**
Steigerung p.a.	*-1,3%*	*6,7%*	*2,4%*	*-2,7%*	*-0,3%*	*-0,7%*	*-0,6%*	*-3,8%*	*0,0%*	*4,3%*
Kaufkraftindex (Basis 2023)	97%	102%	103%	92%	80%	70%	60%	51%	44%	**36%**
nachrichtlich										
Verwaltungsaufwand Kirchenkreise und Landeskirche	-77.800	-72.600	-65.700	-59.700	-55.900	-54.700	-53.500	-51.800	-49.800	-47.700
Anteil Verwaltungsaufwand am Kirchensteuernetto	*-14,3%*	*-12,9%*	*-11,4%*	*-10,7%*	*-10,7%*	*-10,7%*	*-10,7%*	*-10,7%*	*-10,7%*	*-10,7%*
zur Verfügung nach Abzug Verwaltungsaufwand	**190.442**	**221.331**	**228.512**	**213.700**	**218.500**	**211.600**	**197.200**	**186.000**	**176.500**	**153.000**
pro Kirchlichem Zentrum	1.587	1.844	1.904	1.781	1.821	1.763	1.643	1.550	1.471	1.275
Kirchenmitgliederentwicklung										
Freiburger Studie Var_2022 adjustiert	1.652.196	1.544.824	1.444.673	1.351.378	1.144.854	1.054.610	969.966	888.665	810.700	737.826
Mitglieder : Pfarrstellen (Ø besetzte VBE)	1.262	1.255	1.279	1.1.321	1.518	1.651	1.653	1.610	1.544	1.425

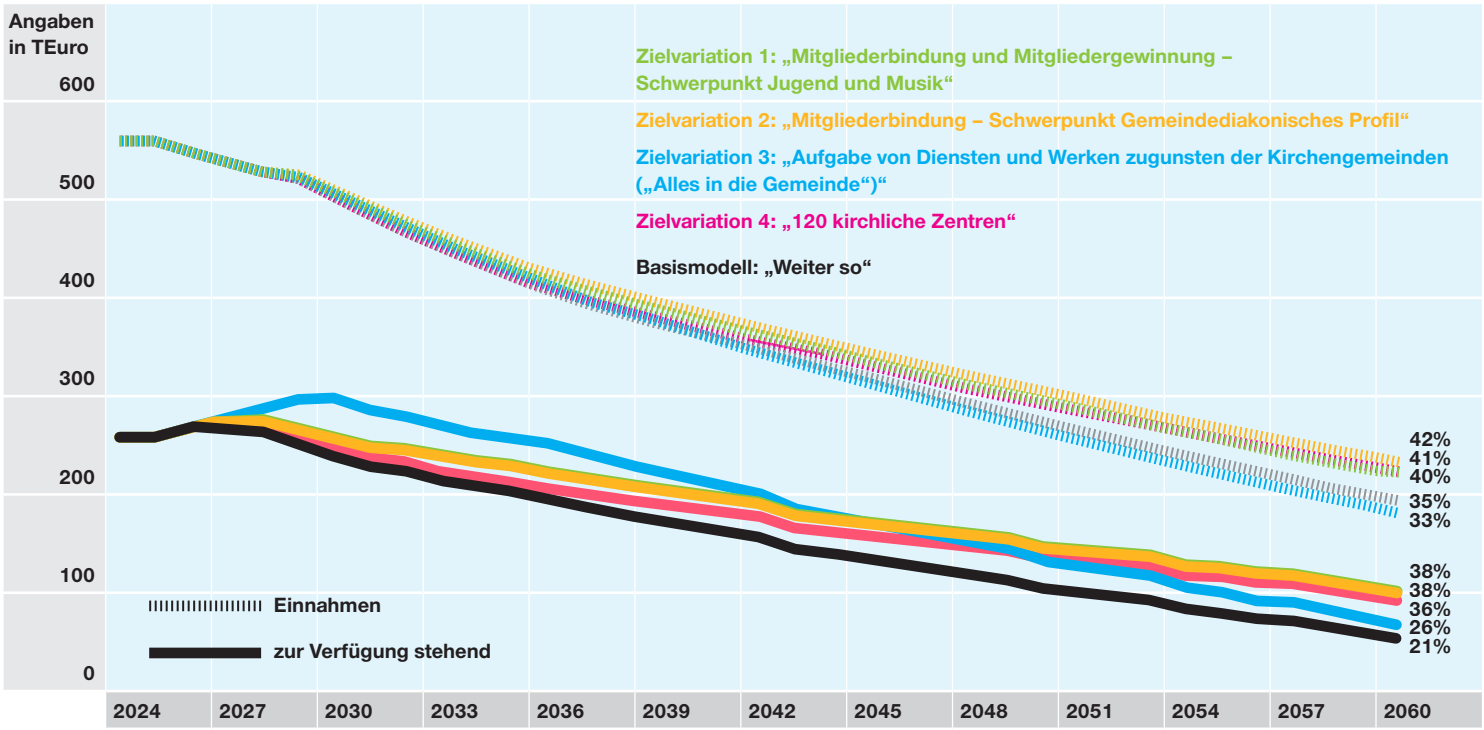
Beeinflussbare Werte | Nicht beeinflussbare Werte | **Relevante Finanzkennzahlen**

Bis 2028 ist die Basis der Daten die mittelfristige Finanzplanung. Ab 2029 wurden Annahmen und Prognosen verwendet.

ECKPUNKTE

Die nachfolgende Abbildung stellt den Verlauf von Einnahmen und zur Verfügung stehender Mittel im Vergleich von Basismodell und den vier Zielvariationen dar.

Einnahmen / zur Verfügung stehend 2024 - 2060 (deflationiert)



6.2.1.6. Dokumentation zur Modellierung der Finanzstrategie der Nordkirche

Allgemein

Die Modellierung setzt auf der Finanzplanung 2024 – 2028 der Landeskirche gemäß deren Haushalt 2024/2025 auf; dabei ist bereits die aktuelle Kirchensteuerschätzung 2024 – 2028 mit Stand Mai 2024 berücksichtigt. Ab dem Jahr 2029 findet eine Fortschreibung mit den im Folgenden zu den einzelnen Positionen erläuterten Annahmen statt. Die Erläuterung erfolgt für die sogenannte Basismodell; soweit in den vier Zielvariationen einzelne Positionen davon abweichend bzw. zusätzlich modelliert wurden, wird dies jeweils entsprechend dargestellt. Startjahr der Umsetzung von aktiven Steuerungseingriffen ist jeweils das Jahr 2027. Als mittel- und langfristig erwartete Inflation ist eine Rate von 2 % p.a. unterstellt – entsprechend dem Ziel der Europäischen Zentralbank.

Einnahmen

Die **Kirchensteuernetto-Einnahmen** basieren bis zum Jahr 2028 auf dem Beschluss des Synodalausschusses der kirchensteuerberechtigten Körperschaften vom 7. Juni 2024. Ab dem Jahr 2029 sind die jährlichen Veränderungsraten aus der Freiburger Studie (Update 2022) in der Ausprägung „Austritte 2022“ angesetzt. Die resultierenden Jahreswerte sind auf volle Millionen Euro Beträge gerundet.

Bei den **Clearingeinnahmen** handelt es sich um erwartete Überschüsse aus dem Clearingverfahren. Für die an andere Landeskirchen abzuführenden Kirchensteuern aufgrund der Abweichung von Wohn- und Arbeitsort einzelner Kirchensteuerzahler werden Rückstellungen gebildet; nach Abschluss des Clearingverfahrens, das in der Regel vier Jahre dauert, kann ein verbleibender Überschuss vereinnahmt werden. Aufgrund der unveränderten Clearing-Einbehaltung gemäß Beschluss des Synodalausschusses der kirchensteuerberechtigten Körperschaften vom 4. Dezember 2023 und der relativen Geringfügigkeit wurde der Betrag unverändert fortgeschrieben.

Die aufgrund von früheren Enteignungen kirchlichen Vermögens gewährten **Staatsleistungen** sind nur in dem Umfang auf der Einnahmenseite berücksichtigt, in dem sie nicht zweckgebunden insbesondere für die Pfarrbesoldung verwendet werden; dieser Anteil der Staatsleistungen ist hingegen mindernd bei der Position „Deckungsumlage PKB (Personalkostenbudget)“ berücksichtigt. Die Staatsleistungen sind mit der allgemeinen Inflationserwartung von 2 % p.a. ab dem Jahr 2029 fortgeschrieben.

Bezüglich des **EKD-Finanzausgleichs** ist – entsprechend der Vereinbarung mit der EKD nach der Fusion zur Nordkirche – ab dem Jahr 2025 über einen Zeitraum von 12 Jahren ein Abschmelzen des zu empfangenden Betrages in einer Größenordnung von geschätzt -1,5 Mio. Euro p.a. eingeplant. Die Nordkirche wird dementsprechend ab dem Jahr 2030 zu einem Zahler in den Finanzausgleich. Aufgrund der Vorhersageungenauigkeit ist der zu leistende Betrag ab dem Jahr 2036 konstant gesetzt.

Zielvariationen

In den Zielvariationen ist der erwartete Einfluss auf die Entwicklung des Kirchensteuernetto modelliert. Dies geschieht, indem über entsprechende Prozentsätze eine abgeschwächte Entwicklung im Vergleich zur Freiburger Studie (< 100 %) oder eine sogar gesteigerte Entwicklung (> 100 %) angesetzt wird. Unterschieden wird dabei zwischen einem mittelfristigen (2029 – 2035) und einem langfristigen Effekt (2036 – 2060).

ZIELVARIATION	2029-2035	2036-2060
Zielvariation 1: „Mitgliederbindung und Mitgliedergewinnung – Schwerpunkt Jugend und Musik“	**80%**	**60%**
Zielvariation 2: „Mitgliederbindung – Schwerpunkt Gemeindediakonisches Profil“	**70%**	**50%**
Zielvariation 3: „Aufgabe von Diensten und Werken zugunsten der Kirchengemeinden („Alles in die Gemeinde“)“	**90%**	**120%**
Zielvariation 4: „120 kirchliche Zentren“	**100%**	**50%**

Versorgungsmandant nach Ausschüttung

Hier sind die erforderlichen Zuweisungen aus dem landeskirchlichen Haushalt an den Haushalt Versorgung ausgewiesen (ohne Pensions- und Beihilferückstellungen). Dieser beinhaltet den Aufwand für die Altersversorgung der Pastorinnen und Pastoren, der Kirchenbeamtinnen und -beamten sowie deren Hinterbliebenen inklusive der geleisteten Beihilfen. Der Aufwand ist zunächst brutto dargestellt und auf Basis der Veränderungsraten des versicherungsmathematischen Gutachtens per 31.12.2022 hochgerechnet. Dagegen steht die potenzielle Ausschüttung aus der Stiftung Altersversorgung. Diese ist ebenfalls aus dem versicherungsmathematischen Gutachten abgeleitet und bis zum Jahr 2028 durch Beschluss der Kirchenleitung vom 7. Juli 2023 für die Haushalts- und Finanzplanung festgelegt worden; sie beinhaltet aus Vorsichtsgründen Sicherheitsabschläge zur rechnerisch möglichen Maximalausschüttung. Analog sind für die Jahre ab 2029 mit Abschlägen versehene Beträge auf Basis des Gutachtens abgeleitet. Der Saldo aus Brutto-Aufwand und Ausschüttung ist im Eckpunktepapier dargestellt.

Gesamtkirchliche Aufgaben - Mitgliedschaften

Diese Position beinhaltet die Beiträge für Mitgliedschaften in kirchlichen Gemeinschaften, z.B. EKD, LWB, VELKD und UEK. Auf Basis von Vergangenheitswerten und Prognosen für die EKD-Umlage sind diese unterproportional mit 1 % p.a. ab 2029 gesteigert.

Ausgaben für zentrale Gemeinschaftsaufgaben durch Haushaltsbeschluss

In dieser Position befindet sich zum einen der per Haushaltsbeschluss festgelegte Anteil des **Kirchlichen Entwicklungsdienstes (KED)** an den Kirchensteuernetto- und den Clearingeinnahmen. Dieser wurde unverändert mit 3 % fortgeschrieben. Daneben sind die **gesamtkirchlichen Aufgaben** enthalten, die per Beschluss gemeinschaftlich von der Landeskirche und den Kirchenkreisen getragen werden. Diese umfassen u.a. Gemeinschaftsprojekte wie die Zusammenarbeitsplattform, Aufwendungen für die Prävention, für die Arbeitsstelle EDV und Versicherungen. Für den Kirchentag 2029 sind jeweils 1 Mio. Euro pro Jahr als Rückstellung angesetzt, die ab dem Jahr 2030 entfällt. Alle weiteren Aufwendungen sind mit der allgemeinen Inflationsrate von 2 % p.a. fortgeschrieben.

Zielvariationen

In der Zielvariation 3 ist der Anteil des KED sukzessive von 3 % (bis 2028) über 1,5 % (2029 – 2035) auf 0 % (ab 2036) zurückgefahren. In den anderen Zielvariationen verbleibt dieser unverändert bei 3 %.

Für die Zielvariationen 1 und 2 ist entsprechend der jeweiligen Schwerpunktsetzung ein zusätzlicher Vorwegabzug eingefügt. Während derjenige für die Jugendarbeit und Kirchenmusik (Zielvariation 1) konstant mit 10 % der Einnahmen angesetzt ist, verringert sich derjenige für das gemeindediakonische Profil (Zielvariation 2) von anfangs ebenfalls 10 % über 7,5 % (2029 – 2035) auf 5 % (ab 2036).

Verteilmasse nach Vorwegabzügen

Der hier ausgewiesene Betrag bildet die Summe der zur Verfügung stehenden Schlüsselzuweisungen ab, die an die Landeskirche (Anteil: 18,71 %) und die Kirchenkreise (Anteil: 81,29 %) verteilt werden können.

Nordkirchenweites Fundraising / Fördermittelakquise u. -abrechnung

Die Basismodell enthält in dieser Position keine Daten, da es derzeit kein zentrales Fundraising bzw. Fördermittelmanagement gibt.

Zielvariationen

Die Zielvariationen 1 und 4 beinhalten ein zentrales Fundraising. Anhand von Annahmen für die Anzahl zentraler Fundraiser sowie deren Kosten und Erlöse ist für die Zielvariation 1 ein Eckwert jeweils für die Jahre 2027, 2030 und 2060 ermittelt worden (siehe Tabelle).

Für die Jahreswerte dazwischen ist eine lineare Steigerung unterstellt. Die Zielvariation 4 ist auf 50 % des Niveaus der Zielvariation 1 begrenzt.

Für die Zielvariation 2 wurde ein Potenzial der akquirierbaren Fördermittel abgeschätzt.

TEUR	2027	2030	2060
Anzahl Fundraiser	**10**	**15**	**20**
Kosten pro Fundraiser	**80**	**100**	**200**
Kosten gesamt	**800**	**1.500**	**4.000**
Erlös pro Fundraiser	**1.080**	**1.433**	**2.200**
Erlös gesamt	**10.800**	**21.500**	**44.000**
Fundraising Ertrag gesamt	**10.000**	**20.000**	**40.000**

Deckungsumlage PKB (Personalkostenbudget)

Die Deckungsumlage beinhaltet i.W. die Personalaufwendungen für das Pfarrpersonal in der Nordkirche – nach Abzug der dafür zweckgebundenen Staatsleistungen. Die Beträge für die Jahre 2024/25 sind der Haushaltsplanung entnommen. Ab dem Jahr 2026 sind diese als Produkt aus der prognostizierten Anzahl an Vollbeschäftigungseinheiten (VBE) im Jahresmittel und der Umlage je VBE errechnet. Die VBE bis zum Jahr 2060 beruhen auf Angaben des Dezernats Personal im Verkündigungsdienst, ebenso die Umlagen je VBE bis zum Jahr 2031. Ab dem Jahr 2032 ist die Umlage mit 2 % p.a. hochgerechnet.

Instandhaltungsaufwand für Kirchen und Kapellen

In dieser Zeile ist der reine Instandhaltungsaufwand für die sakralen Gebäude in der Nordkirche abgebildet; Maßnahmen für den Klimaschutz sind nicht enthalten. Der Wert 2023 wurde aus den Daten für vier Kirchenkreise ermittelt und anhand der Anzahl der

Kirchen und Kapellen in der Nordkirche (Quelle: Erhebung Baudezernat) hochgerechnet. Aufgrund der sehr hohen, inzwischen etwas verringerten Kostensteigerungen im Baugewerbe wurden die Kosten mit über der allgemeinen Inflationsrate liegenden Prozentsätzen gesteigert (2024 – 2028: 4 % p.a.; ab 2029: 3 % p.a.). Eine Reduktion des Bestandes ist in keiner der Zielvariationen vorgesehen.

Einsparungen / Investitionen

Im Basismodell sind keine Einsparungen bzw. Investitionen vorgesehen. Die Zeile ist ein Platzhalter für die Zielvariationen.

Zielvariationen

Die Zielvariationen 1 und 2 beinhalten keine Einsparungen oder Investitionen.

In Zielvariation 3 sind in der Position die Einsparungen aus der Reduktion des Anteils der Hauptbereiche an der Verteilmasse um 85 % sowie aus der Reduktion des 10%-Anteils der Dienste und Werke in den Kirchenkreisen dargestellt. In Summe werden damit ab dem Jahr 2030 17 % der Verteilmasse eingespart, die für andere Aufgaben zur Verfügung stehen. Allerdings wird ein Teil davon in den Gemeinden als zusätzlicher Aufwand anfallen (siehe Erläuterungen zur Zeile Hinzurechnungen). Die Einsparungen werden nicht sofort in voller Höhe realisierbar sein, sondern sind ab dem Jahr 2027 beginnend linear bis zum Jahr 2030 gesteigert.

In der Zielvariation 4 ist diese Zeile nicht für Einsparungen, sondern für zusätzliche Ausgaben verwendet: Es ist unterstellt, dass für die 120 kirchliche Zentren Investitionen von insgesamt 75 Mio. Euro - gleichmäßig verteilt auf einen 5-Jahreszeitraum - beginnend ab 2027 erforderlich sind.

Für sonstige Aufgaben verbleibend

Dieser Betrag stellt die zur Verfügung stehende Summe für alle weiteren Aufgaben dar, die nach Einberechnung von strategischem Fundraising, dem Abzug der Kosten für die Deckungsumlage und den Instandhaltungsaufwand für Kirchen und Kapellen sowie der Berücksichtigung von Einsparungen bzw. Investitionen von der Verteilmasse übrigbleibt.

Hinzurechnungen

Die Zeile stellt einen Platzhalter für die Zielvariationen dar.

Zielvariationen

In den Zielvariationen 1 und 2 ist an dieser Stelle der zuvor im Vorwegabzug einbehaltene Betrag für Jugend und Kirchenmusik bzw. für das gemeindediakonische Profil wieder hinzugerechnet. Diese Mittel stehen den kirchlichen Körperschaften ebenfalls zur Verfügung, sind allerdings zweckgebunden.

In der Zielvariation 3 ist hier berücksichtigt, dass durch die Verlagerung von Aufgaben in die Gemeinden dort zusätzlicher Aufwand entsteht. Dieser ist auf 25 % der in Hauptbereichen und Diensten und Werken eingesparten Beträge abgeschätzt und wird in Abzug gebracht.

In Zielvariation 4 sind die Investitionen in die 120 kirchliche Zentren als der Nordkirche zur Verfügung stehende Mittel eingerechnet.

Gesamt zur Verfügung

Dies stellt die Summe aus dem für sonstige Aufgaben verbleibenden Betrag und den Hinzurechnungen der jeweils zweckgebundenen Mittel dar. Der Kaufkraftindex bildet den realen, also unter Berücksichtigung der Preissteigerung bemessenen Wert in Prozent ab. Bezugsgröße ist das Jahr 2023 bei einer Inflation von 2 % p.a.

Verwaltungsaufwand Kirchenkreise und Landeskirche

Nachrichtlich ist der Verwaltungsaufwand in den Kirchenkreisen und der Landeskirche aufgeführt, der aus den jeweiligen Haushalten 2023 erhoben wurde. Der Anteil am Kirchensteuernetto-Aufkommen liegt bei gut 14 %. Der Prozentanteil am Kirchensteuernetto ist sowohl im Basismodell als auch in den Zielvariationen 1 bis 3 als konstant angenommen. Bei ab 2029 sinkenden Steuereinnahmen bedeutet dies eine entsprechende Reduktion des absoluten Verwaltungsaufwands, die jedoch keinem Automatismus unterliegt, sondern aktiv herbeigeführt werden muss.

Zielvariation 4 beinhaltet darüber hinaus eine Reduktion der Quote auf 75 % des Ausgangsniveaus über ein Abschmelzen im Zeitraum 2024 bis 2029; die Quote liegt danach bei knapp 11 % vom Kirchensteuernetto.

Zur Verfügung nach Abzug Verwaltungsaufwand

Ist die Differenz aus den Zeilen „Gesamt zur Verfügung“ und „Verwaltungsaufwand Kirchenkreise und Landeskirche“.

Kirchenmitgliederentwicklung

Startwert für die prognostizierte Kirchenmitgliederentwicklung ist der Ist-Wert der Nordkirche per 31.12.2023. Hierauf aufgesetzt ist für das Basismodell die prozentuale Entwicklung der Kirchenmitglieder gemäß Freiburger Studie, Variante „Austritte 2022“. Für die Zielvariationen sind die auch für die Kirchensteuerentwicklung unterstellten Prozentsätze in Relation zur Freiburger Studie zum Tragen gekommen (siehe Tabelle zu den Erläuterungen des Kirchensteuernetto).

Nachrichtlich ist das sich rechnerisch ergebende Verhältnis aus Kirchenmitgliedern und besetzten Pfarrstellen (durchschnittliche VBE) für die einzelnen Jahre angegeben.

6.2.2. Darstellungen der Projektgruppe zu weiteren thematischen Schwerpunkten einer zukünftigen Finanzstrategie der Nordkirche

6.2.2.1. Kirchensteuer

1. Grundsätze des Kirchensteuerverfassungsrechts

Die Religionsgesellschaften, die Körperschaften des öffentlichen Rechts sind, sind nach Artikel 140 des Grundgesetzes in Verbindung mit Artikel 137 Absatz 6 der Weimarer Reichsverfassung berechtigt, auf Grund der bürgerlichen Steuerlisten nach Maßgabe der landesrechtlichen Bestimmungen Steuern zu erheben. Dieses Steuererhebungsrecht sowie die Unterstützung des Staates beim Kirchensteuereinzug wird ergänzend in den Staatkirchenverträgen sowie den Kirchensteuergesetzen der Länder geregelt. Da es sich um ein staatlich verliehenes Hoheitsrecht handelt, sind bei der Bemessung und Erhebung der Kirchensteuer die staatlichen Besteuerungsgrundsätze zu beachten (u. a. **Gleichmäßig- und Gesetzmäßigkeit der Besteuerung, Besteuerung nach der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit**). Die Kirchensteuer ist eine echte Steuer im Sinne des § 3 Absatz 1 der Abgabenordnung und muss erhoben werden.

Im Bereich der Nordkirche sind die Kirchenkreise die Kirchensteuergläubiger vom Einkommen. Im Übrigen sind die Kirchengemeinden Kirchensteuergläubigerinnen, da in einigen Kirchengemeinden (insbesondere im Kirchenkreis Nordfriesland) eine sogenannte Kirchengrundsteuer erhoben wird.

2. Kirchensteuerwirksame Reformüberlegungen zur Kirchensteuermitgliedschaft (Quelle: Grundlagenpapier der Steuerkommission der EKD)

In diesem Eckpunktepapier wird ausschließlich auf den Aspekt der **Mitgliederbindung durch Kirchensteuerreduzierung in besonderen Lebenslagen, Reduzierung bei Eintritt in das Erwerbsleben** eingegangen. Das Grundlagenpapier der Steuerkommission der EKD ist in der Anlage 7.1. abgedruckt.

2.1 Reduzierung bei Eintritt in das Erwerbsleben

Anknüpfungspunkt dieser Reformüberlegung ist nicht der Mitgliedschaftsstatus, sondern dessen kirchensteuerliche Auswirkung. Jede Anknüpfung an eine pauschal definierte Lebenssituation bedeutet eine Verletzung steuerlicher Grundprinzipien: Die **Leistungsfähigkeit** ist nicht an das Lebensalter gebunden. Eine mit der Freistellung (oder Besserstellung) bestimmter Lebensaltersstufen verbundene Typisierung würde zu dem Ergebnis führen, dass Personengruppen in einer nicht unter die Ausnahme fallenden Altersgruppe trotz gleicher Leistungsfähigkeit höher besteuert würden als Angehörige der begünstigten Altersgruppen. Die Begünstigung bestimmter Altersgruppen würde deren Aufkommenslast entweder auf die verbleibenden Altersgruppen verlagern oder zu entsprechend verringerter Aufgabenerfüllung auf kirchlicher Seite führen. Fraglich ist zudem, ob der Belastungssprung, der nach Ende der Begünstigung eintritt, wirklich einen deutlich geringeren finanziellen Anreiz zum Kirchenaustritt setzen würde als der erstmalige Eintritt ins Erwerbsleben unter dem jetzigen System.

2.2 Reduzierung beim besonderen Kirchgeld in glaubensverschiedener Ehe

Das besondere Kirchgeld wird nach geltendem Recht erhoben, wenn ein verheiratetes Kirchenmitglied entweder nicht oder deutlich weniger verdient als sein Ehepartner, der nicht der Kirche angehört. Würde man, wie teils gefordert, pauschale Ausnahmen vom besonderen Kirchgeld in glaubensverschiedener Ehe bei zeitweiligem Nichterwerb (z. B. Elternzeit) einführen, hätte dies eine Verletzung des Leistungsfähigkeitsprinzips und des Grundsatzes der Gleichmäßigkeit der Besteuerung zur Folge.

Denkbar wäre die Schaffung gesetzesmäßiger, einzelfallbezogener (Teil-)Erlassregelungen zur Mitgliederbindung, etwa für Fälle, in denen das Kirchenmitglied bislang erheblich zum

Familieneinkommen beigetragen hat und dieses nun vorübergehend allein vom Nichtkirchenangehörigen erwirtschaftet werden muss.

3. Fazit:

Die Kirche ist in der Gestaltung ihres Mitgliedschaftsrechts grundsätzlich frei. Verbindliche Rechtswirkungen – auch in den staatlichen Bereich hinein – kann das kirchliche Mitgliedschaftsrecht aber nur entfalten, wenn die Mitgliedschaft freiwillig, ein Austritt möglich und der Mitgliedschaftsstatus hinreichend genau dokumentiert ist.
Die Gewinnung neuer Mitglieder durch abgestufte Mitgliedschaftsformen würde in Konflikt mit steuerlichen Prinzipien geraten, wenn sich die Abstufung allein auf der Pflichtenseite der Mitgliedschaft abspielte, während bei den Rechten eine weitgehende Angleichung erfolgte. Steuerrechtlich setzt nämlich eine gerechtfertigte Ungleichbehandlung signifikante Unterschiede der Vergleichsgruppen voraus. Daher müssen sich entweder auch die Rechte deutlich unterscheiden, oder auf der Pflichtenseite muss weitgehende Gleichheit bestehen. Eine Mitgliederbindung durch pauschale Kirchensteuerreduzierungen in besonderen Lebenslagen würde zu nicht auflösbaren Konflikten mit den steuerlichen Prinzipien der Gleichmäßigkeit und Leistungsfähigkeit führen und ließe sich daher mit einem kirchlichen Besteuerungssystem nicht vereinbaren.
Sollen kirchliche Aufgaben nicht nur von ihren Nutzern oder auf Basis freiwilliger Leistungen finanziert werden, ist eine Steuerfinanzierung nach wie vor das sinnvollste Instrument. Sie bietet die Möglichkeit, durch eine direkte, am Leistungsfähigkeitsprinzip ausgerichtete Besteuerung (Zuschlag zur Einkommensteuer) diejenigen stärker an der Finanzierung von Gemeinwohlaufgaben zu beteiligen, die dazu wirtschaftlich in der Lage sind. In der Konsequenz ist nur eine Teilmenge der Mitglieder materiell kirchensteuerpflichtig, und innerhalb dieser Teilmenge trägt eine Minderheit einen Großteil zum Aufkommen bei. Alternative kirchliche Abgabensysteme müssten entweder steuerliche Prinzipien zur Erhaltung des Leistungsfähigkeitsprinzips übernehmen oder eine Belastung der Mitglieder unabhängig von deren wirtschaftlichem Potential in Kauf nehmen.

4. Idee:

Wenn es also bei der Kirchensteuer bleiben muss, wie können Kirchenmitglieder mehr in Entscheidungen über die Verwendung ihrer Steuerbeiträge einbezogen werden?

Zu überlegen wäre, ob eine zweckgerichtete Verwendung von festgelegten Beträgen aus dem Kirchensteueraufkommen denkbar ist, über die die Kirchenmitglieder mitbestimmen könnten. Es könnte z. B. eines aus drei sichtbaren Leuchtturm-Projekten sein, oder besondere geeignete Ziele, Maßnahmen etc., die von der Landessynode vorgegeben werden. Kirchenmitglieder könnten aufgefordert werden, für eines der Projekte/Maßnahmen digital zu votieren. Neben einer intensiveren Kommunikation mit den Mitgliedern würden diese mehr in Prozesse einbezogen und erhalten Informationen, was konkret mit „ihren“ Kirchensteuern geschieht, dies wäre anhand geeigneter Projekte sicherlich gut zu vermitteln. Im Hinblick auf Entwicklungen, dass möglicherweise auch der Kirchenaustritt künftig elektronisch erfolgen kann, sollte der Austritt emotional „belastet“ sein. Eine Vertiefung dieser Überlegungen mit dem Kommunikationswerk und anderen Expert:innen ist notwendig und könnte ein Auftrag der Landessynode sein.

6.2.2.2. Fundraising

Einige der Zielvariationen sehen Chancen in der Gewinnung zusätzlicher Einnahmen durch Fundraising. Als Fundraising in diesem Sinne wird das überregionale, strategische Einwerben von größeren Geldbeträgen verstanden, z.B.:

- Förder- und Lotteriegelder, EU-, Bundes- und Landesmittel, …
- Dauer- und Großspenden für nordkirchenweite Themenfonds (Kinder- und Jugendarbeit, Dorfkirchen, …)
- Nachlässe und Vermächtnisse, z.B. für Dorfkirchen, Jugendarbeit, überregionale Angebote
- zentral organisierte (einheitliche) Kirchgeld-Briefe für Mitglieder, die keine Kirchensteuer (mehr) zahlen - als Dienstleistung für alle Gemeinden.

Das strategische Fundraising hat dabei auch die Mitgliederbindung und -gewinnung der Kirchensteuerzahlenden im Blick.

Ergänzend zu diesem strategischen Fundraising gibt es lokale Spendenaktionen und Kollekten, die kirchlich-diakonische Projekte vor Ort unterstützen. Diese lokalen Fundraisingaktionen sind in diesem Eckpunktepapier nicht berücksichtigt.

In einigen Regionen wird strategisches Fundraising bereits auf Kirchenkreisebene erfolgreich verfolgt. Diese Erfahrungen sollten genutzt und die entsprechenden Kompetenzen gebündelt werden, z. B. in einem Kompetenz-Zentrum für Drittmittelförderung und Fundraising auf Nordkirchenebene mit Vernetzung in die Regionen. Zum einen erfordert die Antragstellung und Abrechnung von Fördergeldern ein spezifisches Know How und kann daher sehr effizient zentral erfolgen. Zum anderen liegen erhebliche Chancen darin, durch eine deutliche Profilierung geeigneter Themen und entsprechende Angebote das Nachlassfundraising auf Nordkirchenebene aufzubauen. Die hierfür notwendigen Investitionen, insbesondere in Personal, sind im Verhältnis zu den erwarteten eingeworbenen Geldern gering einzuschätzen.[1]

6.2.2.3. Das Handeln nach ökonomischen Prinzipien und ethische Handlungsrahmen

Den größten Hebel zur Generierung von weiteren Einnahmen stellen, neben den kirchlichen Ländereien, die kirchlichen Immobilienbestände dar. Hier gilt es mit professioneller Begleitung, z.B. durch Immobilienentwickler, zu analysieren, inwieweit diese einer anderen gewinnbringenden Verwendung zugeführt werden können. Professionalität zeigt sich entweder darin, Fachberatungen einzukaufen, oder darin, eigene Organisationen/Unternehmensformen auszugründen, die in hoher Fachlichkeit die dann definierten kirchlichen Ziele umsetzen (als Beispiel: Ein nordkirchliches Energiewerk).

Ein weiterer lukrativer Ansatz, der teilweise bereits verfolgt wird, ist die Flächennutzung von Dächern und/oder Freiflächen zur Energieerzeugung und -vermarktung. Auch die zusätzliche

[1] Im Anhang ist das Konzept einer Fundraising-AG aus dem Bereich der Nordkirche zu finden; darin sind strategische und konzeptionelle Überlegungen erarbeitet, die bei der Weiterentwicklung bedacht werden sollten.

Nutzung von Kirchen für andere Zwecke kann lukrativ sein, z.B. als Konzert- oder Veranstaltungsraum.

Neben der ökonomischen Nutzung kirchlicher Immobilien könnte das Eingehen wirtschaftlicher Kooperationen mit nichtkirchlichen Einrichtungen/Organisationen eine Option sein. So kann beispielsweise eine institutionelle Kostenbeteiligung für bislang kostenlos erbrachte Seelsorgeleistungen u.a. in Krankenhäusern oder in touristischen Regionen in Betracht gezogen werden.

Das Handeln nach dem ökonomischen Wirtschaftlichkeitsprinzip zielt darauf ab, mit den gegebenen Mitteln einen möglichst großen Erfolg zu erzielen. Als kirchliche Akteure macht es aber einen gravierenden Unterschied, ob beispielsweise nicht mehr benötigte Pastorate in touristischen Gebieten als Ferienimmobilien an den Markt gebracht würden oder als Unterkünfte für im Tourismus Tätige oder im Bereich des Sozialen Wohnens vermietet würden.

Deshalb müssen die ökonomischen Ziele und ihre Umsetzung eng an ethische Grundsätze ausgerichtet werden. Denn die Nordkirche hat sich zu einer Mitverantwortung verpflichtet, dass die der Menschheit zur Verfügung stehenden Ressourcen nachhaltig bewirtschaftet werden. Sie versteht sich als „Motor, Mittlerin und Mahnerin“(EKD-Denkschrift „Geliehen ist der Stern“ 2018), um an zukunftsweisenden Weggabelungen eindeutig Stellung zu beziehen und als Leuchtfeuer zu dienen. Bei der Umsetzung des eigenen Transformationsprozesses steht sie selbst Modell dafür, wie die Finanzsteuerung mit weniger Geld gelingen kann. Denn: Wenn die Mittel knapper werden, werden die Methoden meist härter.

In einer zunehmend säkularen Welt und einem veränderten Vertrauen in die evangelisch-lutherische Kirche bietet somit ein klar ethisches Profil neue Chancen für die Mitgliederbindung und -gewinnung und damit einen wichtigen Beitrag zur Zukunftssicherung der Nordkirche. Nicht zuletzt bei der Gewinnung von Fachkräften bieten transparente Nachhaltigkeitskriterien einen wichtigen Vorteil.

Wozu etliche Großunternehmen durch EU-Standard verpflichtet sind Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), sollte der Nordkirche innere Verpflichtung sein. Aber auch Kostengründe sprechen dafür: Ab Juni 2024 werden Banken nach der EU-Taxonomie die Nachhaltigkeitsstrategien von Kreditnehmern zu prüfen haben und ggf. höhere Zinsen berechnen, wenn keine belastbaren Informationen vorliegen.

Bewährte und anerkannte Analyseinstrumente finden sich sowohl in der Gemeinwohlbilanz (nach Gemeinwohlökonomie (GWÖ)) als auch bei dem Reporting nach DNI (Deutscher Nachhaltigkeitsindex). Ethische Bilanzierungen sollten im Sinne einer grundlegenden Organisationsentwicklung wirksam werden und so zur Zukunftsfähigkeit der Nordkirche beitragen. Eine breite Umsetzung ist unter Ausbildung und Beteiligung ehrenamtlicher Berater*innen realisierbar – ein attraktives Betätigungsfeld für freiwilliges Engagement, für das die Landeskirche Ressourcen zur Ausbildung und Qualifizierung bereitstellen sollte.

Die Projektgruppe empfiehlt, in Bereich neuer kirchlicher Wirtschaftsunternehmen eine Analyse und Zertifizierung nach einem der o.g. Standards zwingend vorzusehen. Im

Spannungsfeld von Gewinnerzielung und Gemeinwohlorientierung muss die Nordkirche ihren inneren Kompass proaktiv und transparent sichtbar machen, um glaubhaft zu bleiben.

Für die klassischen Handlungsfelder der Nordkirche sollte eine Beschäftigung mit Nachhaltigkeitskriterien empfohlen werden, wenn Gemeinden und Einrichtungen ein angemessenes Verhältnis von Aufwand und Ertrag feststellen.

6.2.2.4. Klimaneutrale Nordkirche / Gebäudeanpassung

1. Rahmenbedingungen:
Die Nordkirche hat sich auf das Ziel der Klimaneutralität bis 2035 verbindlich durch Beschluss der Landessynode festgelegt. Das ist Fakt. Folgende Rahmenbedingungen können beschrieben werden:

1. Klimaschutz kostet, aber ohne Klimaschutz wird es ebenfalls zu Mehrkosten kommen (Energiepreiskosten und CO2-Bepreisung mit progressiver Tendenz)
2. Die CO2 – Belastung in der Nordkirche wird auf der Basis aktueller Annahmen durch Mobilität (15 %), Beschaffung (5 %) und Gebäude / Liegenschaften (80 %; davon wiederum 90 % Wärme; 10 % Strom) verursacht
3. Der Bereich „Gebäude / Wärme" ist somit die größte und effektivste Stellschraube auf dem Weg zur klimaneutralen Nordkirche

Resümee 1.-3.:
Die Optimierung des Wärmesektors im Bereich „Gebäude“ ist der wichtigste und effektivste Hebel auf dem Weg zur klimaneutralen Nordkirche. Hier sollte zuerst und sofort angesetzt werden (vgl. Klimaschutz AG)

4. Für die gesamte Nordkirche gibt es derzeit keine umfassende Bewertung (Sanierung, Instandhaltung, Klimaertüchtigung) aller Gebäude. Die Erfassung erfolgt über die Kirchenkreise. Der Stand ist je nach Kirchenkreis sehr unterschiedlich.
5. Ein Prozess unter breiter Beteiligung aller Ebenen wäre notwendig, um festzustellen, welche Gebäude (Kirchen, Pfarrhäuser, Sonstige...) langfristig für das Erreichen der Ziele gehalten (und in der Folge saniert) werden sollen.
6. Dieser Prozess ist auch rechtlich geboten, da sich die Gebäude und Liegenschaften im Besitz der selbständigen Körperschaften KK`e und KG`s befinden.

Resümee 4.–6.:
Ein Prozess zur Erfassung und Bewertung des zukünftigen Gebäudebedarfs dauert bei ernsthafter Einbeziehung der Kirchenkreise und Gemeinden trotz bereits erfolgter Vorarbeiten mehrere Jahre (vgl. Erfahrungen der EKiBa, erster Masterplan 2014-2020). Das wiederum hat starke Auswirkungen auf den angestrebten Zeitplan.

7. Es kann konstatiert werden, dass gut 90 % etwaiger Gebäudekosten unter der Überschrift „Instandhaltung und Sanierung“ betrachtet werden müssen, knapp 10 % unter der Überschrift „Klimaneutralität“.
8. Die unter 7. angesprochene Differenzierung ist in der Abgrenzung schwierig, da die Grenzen der Zuordnung verschwimmen (... eine Photovoltaik benötigt einen intakten Dachstuhl...).
9. Zudem müssen etliche Gebäude angesichts des Ziels „2035“ vielfach eher angepackt werden als das der normale Instandhaltungszyklus nahelegen würde. Bestimmte Kosten treten also deutlich früher auf als vordem geplant war.

Resümee 7.–9.:
Die im Gebäudesektor anfallenden Kosten sind sowohl „Instandhaltungskosten“ als auch „Klimakosten“. Deshalb müssen die finanziellen Auswirkungen für den Bereich „Gebäude allg.“ und “Klimaneutralität“ gemeinsam betrachtet werden. Der im Folgenden beschriebene Gesamtkostenrahmen der EKiBa ist also nicht allein auf Grund des Ziels der „Klimaneutralität“ zu bewerten.

2. Blick in die EKiBa:
Um eine erste, grobe Einschätzung von den finanziellen Auswirkungen des Ziels der klimaneutralen Nordkirche zu erhalten, wird auf Erfahrungen und Planungen im Gebäudesektor aus der Badische Kirche (EKiBa) zurückgegriffen.

Die Eckpunkte zum Vorgehen der Badischen Kirche – überschlägig entnommen aus einer ppt-Vorlage der EKiBa und mehrerer direkter Gespräche:

- Die Planungen gehen von einem Bestand von 2.020 Gebäuden bei knapp 1,1 Mio. Gemeindegliedern (Bezugsjahr: 2022) aus.
- Es gab einen Zielprozess unter Beteiligung aller Kirchenregionen, der alle Gebäude daraufhin überprüft, welche Gebäude die EKiBa 2045 für notwendig erachtet.
- Ergebnis: 30% – 45% der Gebäude werden gehalten und saniert werden können. Der "Rest" muss veräußert werden (= Verkaufserlöse).
- Die zu erhaltenden Gebäude werden im Zuge einer Vollkostenrechnung erfasst und bewertet. Faktoren z.B.: Baukosten, Sanierungszyklen, Baukostenentwicklung Wertentwicklung, Baubeihilfen, CO2 – Preisentwicklung, Substanzerhaltungsrücklagen, Fundraisingerträge, Verkaufserlöse ...)
- Es werden sog. „Abgangsquoten" (in % der Grundfläche) benannt, nach denen best. Gebäudetypen reduziert werden sollen: Kirchengebäude – 35 %; Pastorate -70 %, Sonstige -87,5 %)

Grobkalkulation Jahre 2024 – 2050 (Basis ppt-Diagramm)

- ⇨ **Unter dem Strich ergibt es (grob summiert) eine Summe im Aufwand von 1,6 Mrd. € verteilt auf die Jahre 2024 – 2050.**
- ⇨ **Dieser Aufwand wird gedeckt durch Beträge von 40 – 70 mio. € / Jahr, die sich u.a. wie folgt zusammensetzen:**
  Verkaufserlöse (10 – 20 mio. € / Jahr)
  Staatl. Mittel Denkmalschutz (ca. 10 mio. € / Jahr)
  Staatl. Klimaschutzmittel (2 – 3 mio. € / Jahr)
  Landeskirchliche Baubeihilfe (ca. 20 mio. / Jahr)

3. Auf die finanzstrategischen Überlegungen übertragen, lassen sich folgende Erkenntnisse für die Nordkirche ableiten:

1. **<u>Positiv und ermutigend:</u> Die Erkenntnisse der EKiBa zeigen auf, dass etliche notwendige Aufwendungen durch Drittmittel und durch Verkaufserlöse gedeckt werden können. Der Ansatz der landeskirchlichen Mittel (=Baubeihilfe) beläuft sich in der EKiBa auf kontinuierlich 20 mio. € / Jahr.**
2. **<u>Problematisch:</u> Der Gesamtgebäudebestand der Nordkirche ist höher als in der EKiBa und muss in einer Vollkostenrechnung kurzfristig erfasst werden. (+ KK`e). Zudem ist der Zielzeitpunkt für die klimaneutrale Nordkirche auf 2035 festgelegt worden. Somit ist ein erhöhter Aufwand (bedingt durch den Gesamtbestand) auf einen kürzeren Zeitraum (11 statt 25 Jahre) anzupassen.**
3. **Wenn der Zeitpunkt 2035 höchste Priorität hat, dann ergibt sich bei gleichzeitig umfangreicherem Gebäudebestand mindestens eine Verdreifachung der o.a. „landeskirchlichen Baubeihilfen" d.h.: 60 mio. € / Jahr bis 2035.**
4. **Über die Planungen der EKiBa hinaus müssen weitere Faktoren berücksichtigt werden, z.B.:**
   - **Einsparung im Rahmen der CO2-Zertifikate nach hinreichender Gebäudeertüchtigung (vgl. Hinweis der Klima-AG);**
   - **Mögliche finanzielle Effekte durch Gründung eines Energiewerkes;**

- **Inhaltliche Konfliktlinien (z.B.: Pastoratsbestand und Auswirkungen auf die Residenzpflicht oder die öffentliche Wahrnehmung; Großkirchen / Dome als größte Kostenfaktoren)**

6.2.2.5. Begrenzung der Verwaltungskosten

Der Verwaltung der Nordkirche kommt eine wichtige Rolle im Transformationsprozess zu

Die Verwaltung der Nordkirche steht mit ihren Beschäftigten und ihrer Organisation für eine sichere und effiziente Durchführung aller erforderlichen verwaltungstechnischen Prozesse. Durch rechtliche Anforderungen, interne Regelungen und die komplexe Organisationsstruktur der Nordkirche führt dies in 2023 zu einem jährlichen Aufwand von ca. 75 Mio. Euro bzw. einem Anteil von 14,3% am Kirchensteuer-Netto. [2]

Der Transformationsprozess der Nordkirche stellt die Verwaltung vor wesentliche Herausforderungen:

- In der Basisvariante reduziert sich der zur Verfügung stehende, kaufkraftbereinigte Betrag vor Abzug von Verwaltungskosten von 2023 bis 2060 auf ca. 20-25%. Wird der kaufkraftbereinigte Verwaltungsgesamtaufwand nicht ebenfalls um 75-80% reduziert, schmilzt der für die kirchlichen Aufgaben verfügbare Betrag noch weiter.
- Wesentliche Teile der Verwaltungsaufwände werden durch die Größe (z.B. Anzahl Gebäude) und Komplexität (z.B. Anzahl Körperschaften) der Nordkirchenorganisation bestimmt und limitieren den Veränderungsspielraum.
- Die heute genutzten Systeme (z.B. IT) entsprechen nicht dem von anderen Großorganisationen genutzten Standard und sind heterogen sowie wenig integriert.
- Die Organisationen der Nordkirche werden von der Verwaltungsorganisation einen steigenden Unterstützungsbedarf einfordern, um die eigene Transformation zu bewältigen. Um deren Veränderungsprozesse zu begleiten und proaktiv unterstützen zu können, werden freie Ressourcen benötigt.
- In verwaltungstechnischen Transformationsprozessen entstehen zeitweise erhöhte Aufwände, um Abläufe und Datensicherheit zu jedem Zeitpunkt sicherzustellen.
- Die Transformation der Verwaltung muss bestenfalls früher und rascher als die der Hauptorganisation erfolgen, um die Transformationsprozesse teilweise zu entkoppeln, die Verwaltung in eine proaktive Rolle zu bringen und die Einsparungseffekte früher zu generieren.

Um die Verwaltungskosten im oben beschriebenen Umfang zu entwickeln, sind aus Sicht der Projektgruppe folgende Schritte notwendig:

[2] Bei der Relation des Veraltungsaufwandes zur Kirchensteuer ist anzumerken, dass dieser nicht von der Höhe der Kirchensteuer bestimmt wird, sondern von den der Verwaltung übertragenen Aufgaben auch im refinanzierten Bereich.

- Überprüfen, welche Leistungen künftig von der Verwaltung selbst erbracht werden und bei welchen die Beauftragung von Dienstleistern sinnvoll ist und kostenreduzierend wirkt.
- Überprüfung und konsequente Aufwandsreduzierung von Kernprozessen durch Standardisierung. Überprüfen von Nicht-Kernprozessen auf Erhaltung oder Entfall. Ziel ist Aufwandsreduzierung, nicht Aufwandsverlagerung.
- Zentralisierung von Verwaltungsaufgaben in Kompetenzzentren oder bei beauftragten Dienstleistern.
- Überprüfung der notwendigen Anzahl von Verwaltungszentren unter den bis 2060 zu erwartenden Struktur- und Größenveränderungen in der Nordkirche.
- Projektierung und Einführung einer landeskirchenweiten und zukunftssicheren IT-Systemstruktur mit dem Ziel einer Gesamtkostenoptimierung von direkten und indirekten Aufwänden. Dies bedeutet auch integrierte digitale Systeme für alle Verwaltungsprozesse über alle Ebenen der Nordkirche.

Darüber hinaus müssen im Rahmen der Gesamtstrategie die wichtigsten Ursachen und Treiber von Verwaltungskosten zielgerichtet beeinflusst werden, um den Verwaltungsaufwand adäquat anpassen zu können:

- Anzahl Gebäude
- Anzahl Körperschaften
- Anzahl Haushalte bzw. Teilhaushalte
- Varianz der Satzungen und Ausführungsbestimmungen der Körperschaften
- Aufgabenreduzierung durch Reduzieren der kircheninternen Regulierungen

Als ersten Schritt empfiehlt die Projektgruppe ein fundiertes Benchmarking mit geeigneten NGOs, um die Zielgröße eines angemessenen Verwaltungsaufwandes der heutigen Organisation zu bestimmen und Ableitungen für die Gestaltung des Transformationsprozesses der Verwaltung zu treffen. Dabei ist der Aufgabenumfang (welche Aufgaben?), die Art der Aufgabenerledigung (Prozesskomplexität und Grad der Digitalisierung) und die Organisationsform (zentral/dezentral) einzubeziehen.

7. Externe Expertisen

7.1. Kirchensteuer und Kirchenmitgliedschaft - Ein Grundlagenpapier der Steuerkommision der EKD

Kirchensteuer und Kirchenmitgliedschaft

Ein Grundlagenpapier der Steuerkommission der EKD

(Kurzfassung)[1]

I. Zum Verhältnis von Kirchenmitgliedschaft und Kirchensteuer

1. Die Grundsätze des deutschen Kirchensteuerverfassungsrechts

a. Die Kirchenmitgliedschaft

Die Zugehörigkeit zur Kirche als einer rechtlich verfassten Institution wird durch die Mitgliedschaft begründet.

Wer Mitglied ist, hat zum einen Rechte und Pflichten, die ausschließlich innerkirchlich wirken. Dazu gehören z. B. das Recht, kirchliche Ämter zu übernehmen oder seelsorglich betreut zu werden. → Rn. 20-23

Zum anderen begründet die Mitgliedschaft Rechtsverhältnisse, die auch gegenüber staatlichen Stellen gelten und von diesen anzuwenden sind. → Rn. 6, 18, 35

In der Gestaltung ihres Mitgliedschaftsrechts ist die Kirche grundsätzlich frei. Verbindliche Rechtswirkungen im staatlichen Bereich entfaltet das Mitgliedschaftsrecht aber nur, wenn es von einer freiwilligen Mitgliedschaft ausgeht und ein nach staatlichem Recht erklärter Austritt anerkannt wird. Außerdem muss der Mitgliedschaftsstatus genau dokumentiert sein (z. B. im kirchlichen und/oder kommunalen Melderegister). → Rn. 3-5

Eine Mitgliedschaft in der evangelischen Kirche setzt die Taufe, das evangelische Bekenntnis und einen Wohnsitz oder gewöhnlichen Aufenthalt im Gebiet einer Landeskirche voraus. → Rn.6-8

Für Getaufte ohne Kirchenmitgliedschaft kann diese durch Zuzug, Aufnahme und Wiederaufnahme begründet werden. Aufnahme ist der Erwerb der Kirchenmitgliedschaft einer christlich getauften und zuvor aus einer anderen christlichen Kirche ausgetretenen Person. Mit der Wiederaufnahme hingegen erlangt die Rechte als Kirchenmitglied zurück, wer zuvor aus einer EKD-Gliedkirche ausgetreten ist. → Rn. 10

Die Mitgliedschaft beginnt grundsätzlich mit der Taufe und endet durch Tod, Wegzug, Austritt oder Übertritt.

Wer als Mitglied einer evangelischen Landeskirche seinen Wohnsitz ins Ausland verlagert, ist im Regelfall nicht mehr kirchensteuerpflichtig, weil seine Mitgliedschaft endet und erst mit der Rückkehr nach Deutschland wieder auflebt. → Rn. 15, 36

Der Kirchenaustritt erfolgt durch eine Erklärung gegenüber einer staatlichen Behörde (Standesamt des Wohnsitzes, Amtsgericht u. a.). Welche das ist, bestimmt das Landesrecht, entweder in eigenen Kirchenaustrittsgesetzen (z. B. Berlin) oder in den Kirchensteuergesetzen (z. B. Bayern). Der Staat regelt damit die bürgerlichen Wirkungen eines Austritts und setzt die verfassungsrechtlich geschützte negative Religionsfreiheit durch. → Rn. 16 f.

Obwohl der Kirchenaustritt bei einer staatlichen Stelle erklärt wird, beendet er auch innerkirchlich die Kirchenmitgliedschaft. Seine Wirkung tritt somit auf zwei Ebenen ein, der staatlichen (bürgerlichen) und – kraft kirchenrechtlicher Anordnung – der kirchlichen. Der Staat darf Ausgetretene nicht mehr als Kirchenmitglieder behandeln, also etwa keine Kirchensteuer mehr einziehen lassen. Ungeachtet dessen bleibt aber die Taufe und mit ihr die Gliedschaft in der geistlichen Kirche Jesu Christi bestehen. → Rn. 18 f.

[1] Die seitlichen Randnummern verweisen auf die entsprechenden Randnummern der Langfassung.

1

b. Kirchliche Abgaben

Die Kirchenmitglieder sind verpflichtet, den Dienst der Kirche durch Leistung gesetzlich geordneter kirchlicher Abgaben mitzutragen und zu fördern. In Betracht kommen hierbei grundsätzlich alle öffentlich-rechtlichen Abgaben – Steuern, Beiträge, Gebühren und Sonderabgaben. → Rn. 24-28

Rechtsgrundlage für die Erhebung von Kirchensteuer ist Artikel 140 Grundgesetz in Verbindung mit Artikel 137 Absatz 6 Weimarer Reichsverfassung. Der Staat räumt hier den Religionsgemeinschaften mit dem Status einer Körperschaft öffentlichen Rechts ein, „auf Grund der bürgerlichen Steuerlisten nach Maßgabe der landesrechtlichen Bestimmungen Steuern zu erheben“. Die angesprochenen Religionsgemeinschaften entscheiden dabei selbst, ob sie dieses Recht auf Steuererhebung in Anspruch nehmen wollen und, wenn ja, in welcher Weise. Zu den Religionsgemeinschaften, die Körperschaften des öffentlichen Rechts sind und sich für die Steuererhebung entschieden haben, zählen außer den evangelischen Landeskirchen und den katholischen Bistümern die Altkatholiken und die jüdischen Gemeinden. Hingegen verzichten beispielsweise der Bund Evangelisch-Freikirchlicher Gemeinden, die Zeugen Jehovas und die Ahmadiyya Muslim Jamaat darauf, diese Möglichkeit in Anspruch zu nehmen. → Rn. 32-34

2. Grundprinzipien der Besteuerung

Für die Erhebung und Festsetzung der Kirchensteuern gelten grundsätzlich die Bestimmungen der Abgabenordnung und allgemeine Besteuerungsgrundsätze, wie z. B.: → Rn. 41-46

Gesetzmäßigkeit, insb. Bestimmtheit, und

Gleichmäßigkeit der Besteuerung (gleiche Besteuerung aller Personen, auf die der Besteuerungstatbestand zutrifft).

Hinzu tritt als allgemeiner Ausdruck der Gerechtigkeitsordnung das Leistungsfähigkeitsprinzip. Danach soll sich die Höhe der individuell festgesetzten Steuer an der tatsächlichen wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit der Steuerpflichtigen orientieren. → Rn. 49-52

Durch kirchensteuerrechtliche Spezifika (z. B. Teilerlasse bei bestimmten Fallkonstellationen, Kappungsregelungen) werden diese allgemeinen Prinzipien teilweise modifiziert. → Rn. 56-67

3. Materielle Kriterien der Kirchensteuerpflicht

Die Ausgestaltung der Kirchensteuer als Zuschlag (sog. „Hebesatz“) zur Einkommensteuer hat zur Folge, dass die Grundprinzipien der Besteuerung erfüllt werden und die staatliche Garantie des Existenzminimums auch auf die Kirchensteuer durchschlägt: Wer ein Einkommen unterhalb dieser Grenze erzielt, zahlt weder Einkommensteuer noch Kirchensteuer. → Rn. 53 f., 68

Weitere Abzüge je nach persönlicher Konstellation (Arbeitnehmer, Familienverhältnisse, u. a.), die bei der Bemessung der Einkommensteuer berücksichtigt werden, wirken sich auch auf die Kirchensteuer aus. → Rn. 70-74

Die meisten Landeskirchen haben festgesetzt, dass der Hebesatz der evangelischen Kirchensteuer neun Prozent auf die festgesetzte Einkommensteuer beträgt. Nur in den Kirchen in Bayern und Baden-Württemberg liegt er bei acht Prozent. Das bedeutet: Wer als Kirchenmitglied 1.000 € Einkommensteuer entrichtet, zahlt in Bayern und Baden-Württemberg eine Kirchensteuer von 80 €, im übrigen Bundesgebiet 90 €. (Je nach Bundesland behält die staatliche Seite 2,5 - 4 % der Kirchensteuer als Gegenleistung für ihren Dienst ein und führt den übrigen Teil an die Kirchen ab.) Die wirtschaftliche Belastung der Mitglieder ist jedoch im Ergebnis geringer, da die gezahlte Kirchensteuer als Sonderausgabe „von der Einkommensteuer“ abgesetzt werden kann. → Rn. 69

Die Bindung an die Einkommensteuer hat zur Folge, dass die kirchensteuerliche Durchschnittsbelastung mit wachsendem Einkommen steigt (s. exemplarisch Abb. 1).

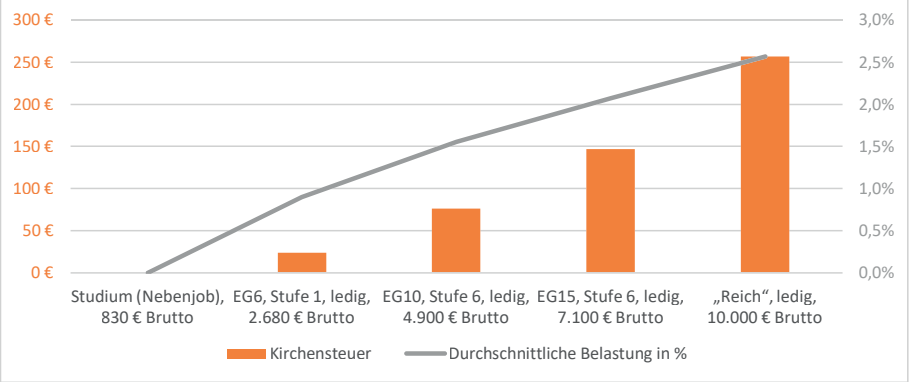


Abbildung 1: Monatlicher Kirchensteuerbetrag und durchschnittliche Belastung (Anteil der Kirchensteuer am Bruttoeinkommen)

Diese Systematik führt dazu, dass nur wirtschaftlich leistungsfähige Mitglieder zur Kirchensteuer herangezogen werden (s. Abb. 2): → Rn. 79

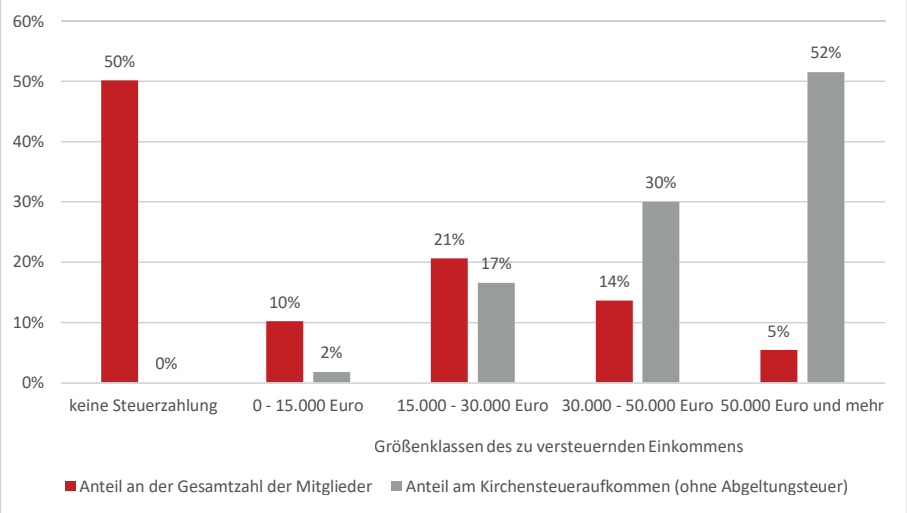


Abbildung 2: Verteilung des evangelischen Kirchensteueraufkommens 2019 nach Einkommensklassen

In anderen Finanzierungssystemen (z. B. pauschaler Mitgliederbeitrag), die keine Orientierung am Leistungsfähigkeitsprinzip beinhalten, muss jedes Mitglied denselben (Jahres-)Betrag zahlen bzw. es erfolgt eine Typisierung der Mitglieder nach anderen Merkmalen als der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit (z. B. Alter, Ausbildungsstatus u. a.). Die Einkommensverhältnisse wirken sich nicht auf die Beitragshöhe aus (s. exemplarisch Abb. 3). → Rn. 75, 77 f.

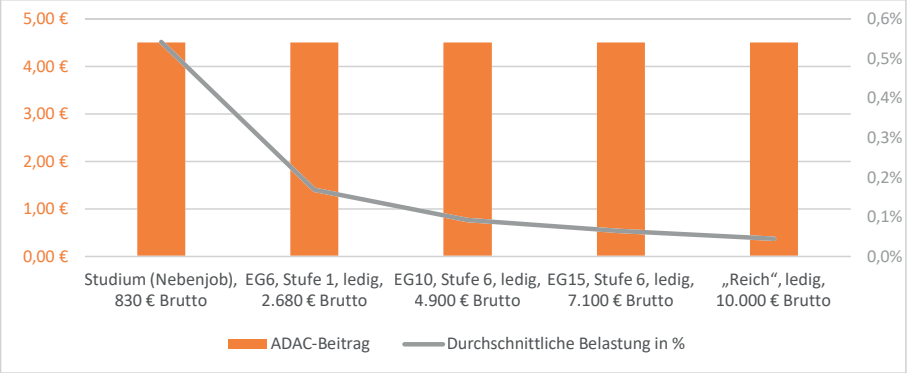


Abbildung 2: Monatlicher ADAC-Beitrag und durchschnittliche Belastung

Wollte man ein solches Beitragsmodell auf die evangelische Kirche übertragen und dabei das gleiche Aufkommen erzielen wie derzeit, müsste jedes Kirchenmitglied 300 € im Jahr (bzw. 25 € im Monat) bezahlen. Das würde bedeuten, dass über 80 % der Mitglieder mehr zu zahlen hätten, als sie es im bisherigen System müssen. Es wären die an der Leistungsfähigkeit gemessenen unteren 80 %. Entlastet würden hingegen die oberen Einkommensgruppen. → Rn. 76

II. Kirchensteuerwirksame Reformüberlegungen zur Kirchenmitgliedschaft

In der EKD gab es in den letzten Jahrzehnten mehrfach grundsätzliche Überlegungen zu kirchensteuerwirksamen Reformen der Kirchenmitgliedschaft. Eine Systematisierung der Reformansätze lässt dabei zwei Zielschwerpunkte erkennen: → Rn. 86-92

1. Gewinnung von Neumitgliedern durch Erleichterung der Zugangsmöglichkeiten

Gestufte Mitgliedschaft (Vorstufe) mit dem Ziel der Vollmitgliedschaft

Dem potenziellen Mitglied wird in der Form einer sogenannten „gestuften Mitgliedschaft“ im Vorfeld einer späteren Taufe ein zeitlich befristeter gesicherter Rechtsstatus verschafft. Aus ihm ergeben sich Mitwirkungs- und Teilhaberechte, die über die Zugangsrechte Ungetaufter zu Predigtgottesdienst und Gemeindeveranstaltungen hinausgehen. Dies betrifft insbesondere Mitwirkungsrechte an kirchlichen Aufgaben und in Gremien, ebenso die Möglichkeit, bestimmte Amtshandlungen in Anspruch zu nehmen. In der Diskussion hierüber wird vielfach aber zugleich auch eine Verpflichtung zu finanziellen Beiträgen gefordert. → Rn. 93

Gestufte Mitgliedschaft ohne Ziel der Vollmitgliedschaft

Hier ist die „gestufte Mitgliedschaft“ bereits das Ziel, nicht die spätere Taufe bzw. Vollmitgliedschaft. Von einer Mitgliedschaftsform kann allerdings nur gesprochen werden, wenn die daraus erwachsenden Rechte und Pflichten über das ohnehin bestehende Teilhaberecht Ungetaufter an Predigtgottesdienst und Gemeindeleben hinausgehen, wodurch sich dann auch wieder Fragen nach einer Verpflichtung zu finanziellen Beiträgen stellen. → Rn. 94

Vollmitgliedschaft durch Erleichterung von Aufnahme, Wiederaufnahme und Übertritt

Hier erfolgt die Mitgliedergewinnung durch Verfahrenserleichterung. Ziel ist die Vollmitgliedschaft, deren Erlangung oder Wiedererlangung erleichtert wird, z. B. durch sogenannte Wiederaufnahmestellen. Lokal gibt es Taufaktionen, wie „Taufe to go“, die auch → Rn. 96

spontan Entschlossene ansprechen und die formalen Hürden für die Taufe deutlich senken sollen. Ebenfalls hierher gehören Überlegungen, das Verfahren durch digitale Möglichkeiten zu erleichtern. Eine andere Form der Verfahrenserleichterung wäre es, auf die Beteiligung kirchlicher Gremien (an der Entscheidung über Aufnahme, Wiederaufnahme oder Übertritt neuer Mitglieder) zu verzichten.

2. Mitgliederbindung durch Pflichtenmodifizierung

Mitgliederbindung bei Auslandsaufenthalt und durch Umgemeindung

Zu den Instrumenten der Mitgliederbindung zählt die Regelung, nach der sich die Kirchenmitgliedschaft bei vorübergehendem Auslandsaufenthalt fortsetzt. Auch die Umgemeindung (Wechsel von der Ortsgemeinde zu einer sog. Wunschgemeinde innerhalb einer Landeskirche und über landeskirchlichen Grenzen hinweg) lässt sich als Form der Mitgliederbindung ansehen. → Rn. 97

Mitgliederbindung durch Kirchensteuerreduzierung in besonderen Lebenslagen

Hier soll die erstrebte Mitgliederbindung nicht über eine reduzierte Mitgliedschaft, sondern durch eine verringerte Belastung erreicht werden. Dabei werden zumeist spezifische Mitgliedergruppen in einer bestimmten Lebenslage identifiziert, die ein kirchliches Entgegenkommen erfordere, um diese Mitgliedschaft zu halten (z. B. Personen, die gerade in das Erwerbsleben eingetreten sind, in glaubensverschiedener Ehe leben oder Rentner sind). → Rn. 98-101

III. Abgleich der Reformüberlegungen mit den Grundprinzipien

1. Mitgliedergewinnung

Gestufte Mitgliedschaft (Vorstufe) mit dem Ziel der Vollmitgliedschaft

Es unterliegt dem verfassungsrechtlich garantierten Selbstbestimmungsrecht der Kirchen und Religionsgemeinschaften, ihre Mitgliedschaftsformen eigenständig festzulegen. → Rn. 3, 102 f.

Es ist davon auszugehen, dass der Staat eine „abgestufte“ Zugehörigkeitsform neben der Vollmitgliedschaft akzeptieren müsste. → Rn. 111

Folgende Gesichtspunkte sind dabei allerdings zu beachten: Es ist nicht gesichert, dass eine solche Mitgliedschaftsform als gesicherter Rechtsstatus im staatlichen Melderegister abzubilden wäre. Eine Speicherung ließe sich nicht mit der Kirchensteuererhebung rechtfertigen, denn auf der Vorstufe der Vollmitgliedschaft wird nach diesem System gerade keine Kirchensteuer gezahlt. Eine Speicherung zur Feststellung des Mitgliederbestandes wiederum setzt voraus, dass schon auf der Vorstufe eine echte Zugehörigkeit zur Körperschaft begründet wird. Die Abstufung würde sich dann im Wesentlichen auf eine temporäre Freistellung von der Kirchensteuerpflicht reduzieren. Hierin läge jedoch eine Verletzung steuerrechtlicher Grundprinzipien (→ I. 2.), nämlich der Verpflichtung, gleichmäßig und nach Leistungsfähigkeit zu besteuern. → Rn. 112

Der Verletzung steuerrechtlicher Grundprinzipien ließe sich begegnen, wenn man für die Vorstufe eine verpflichtende Abgabe (Beitrag) einführen würde. Dieser Beitrag dürfte – unter dem Gesichtspunkt der Gleichbehandlung – nur dann unterhalb der bei einer Vollmitgliedschaft zu erhebenden Kirchensteuer liegen, wenn der (gesicherte) Rechtsstatus auf der Vorstufe mit deutlich weniger Rechten als bei einer Vollmitgliedschaft verbunden und von vornherein zeitlich befristet und einmalig wäre (also nach Fristablauf entweder in eine Vollmitgliedschaft mündet oder endet). Dies würde voraussetzen, dass man ein eigenes Beitragssystem für diese Vorstufe entwickelt. Das System würde, wenn man nicht das Kirchensteuersystem imitieren wollte, allerdings das Leistungsfähigkeitsprinzip unberücksichtigt lassen. → Rn. 112

Als Alternative dazu ließe sich ein System entwickeln, das ein rein kirchliches Mitgliedschaftsverhältnis begründet, also keine Wirkung im Verhältnis zum Staat hätte. Jedoch würde sich auch hier die Frage der Gleichbehandlung stellen, dies umso mehr, je stärker diese Zugehörigkeitsform Rechte begründet, die bisher eine Vollmitgliedschaft voraussetzen. Eine Ungleichbehandlung ist nur gerechtfertigt, wenn es signifikante Unterschiede der Vergleichsgruppen gibt. Eine Gleichbehandlung in den Rechten bei gleichzeitiger Ungleichbehandlung in den Pflichten ließe sich allenfalls unter dem Gesichtspunkt zeitlicher Befristung vorstellen, wobei auch dann in Kauf genommen werden müsste, dass die Grundprinzipien der Besteuerung unberücksichtigt blieben. → Rn. 113

Gestufte Mitgliedschaft ohne Ziel der Vollmitgliedschaft

Daraus ergibt sich zugleich, dass eine unbefristete gestufte Mitgliedschaft zwar mitgliedschaftsrechtlich denkbar wäre, ihr aber Rechtswirkungen im staatlichen Bereich wegen des ihr immanenten Gleichheitsverstoßes nicht zukommen könnten. Auch ein bloß kirchliches Mitgliedschaftsverhältnis würde die Grundprinzipien von gleichmäßiger und leistungsgerechter Besteuerung nicht berücksichtigen. Zudem würde sich die Frage stellen, welchen Anreiz die Menschen hätten, eine Vollmitgliedschaft mit Rechtswirkung im staatlichen Bereich anzustreben (oder beizubehalten). Auch ein kircheneigenes Beitragssystem dürfte hier nicht weiterhelfen, weil es den Vorwurf der Belastungsungleichheit nur ausräumen könnte, wenn es kirchensteuerrechtlichen Prinzipen folgen würde. → Rn. 114

Verfahrenserleichterungen

Verfahrenserleichterungen zum (Wieder-)Erwerb der Mitgliedschaft sind unproblematisch, solange sie die verbindliche Wirkung der Mitgliedschaft in den staatlichen Rechtsbereich hinein gewährleisten, also die Freiwilligkeit und Dokumentation sicherstellen (→ I. 1. a.). Dies wird der Freiheit und Formlosigkeit der Verfahrensgestaltung Grenzen setzen, verhindert aber neue Verfahren nicht. → Rn. 118

2. Mitgliederbindung durch Kirchensteuerreduzierung in besonderen Lebenslagen

Reduzierung bei Eintritt in das Erwerbsleben

Anknüpfungspunkt dieser Reformüberlegung ist nicht der Mitgliedschaftsstatus, sondern dessen kirchensteuerliche Auswirkung. Jede Anknüpfung an eine pauschal definierte Lebenssituation bedeutet jedoch eine Verletzung steuerlicher Grundprinzipien: Die Leistungsfähigkeit ist nicht an das Lebensalter gebunden. Eine mit der Freistellung (oder Besserstellung) bestimmter Lebensaltersstufen verbundene Typisierung würde zu dem Ergebnis führen, dass Personengruppen in einer nicht unter die Ausnahme fallenden Altersgruppe trotz gleicher Leistungsfähigkeit höher besteuert würden als Angehörige der begünstigten Altersgruppen. Die Begünstigung bestimmter Altersgruppen würde deren Aufkommenslast entweder auf die verbleibenden Altersgruppen verlagern oder zu entsprechend verringerter Aufgabenerfüllung auf kirchlicher Seite führen. Fraglich ist zudem, ob der Belastungssprung, der nach Ende der Begünstigung eintritt, wirklich einen deutlich geringeren finanziellen Anreiz zum Kirchenaustritt setzen würde als der erstmalige Eintritt ins Erwerbsleben unter dem jetzigen System. → Rn. 99, 115

Reduzierung beim besonderen Kirchgeld in glaubensverschiedener Ehe

Das besondere Kirchgeld wird nach geltendem Recht erhoben, wenn ein verheiratetes Kirchenmitglied entweder nicht oder deutlich weniger verdient als sein Ehepartner, der nicht der Kirche angehört. Würde man, wie teils gefordert, pauschale Ausnahmen vom besonderen Kirchgeld in glaubensverschiedener Ehe bei zeitweiligem Nichterwerb (z. B. Elternzeit) einführen, hätte dies eine Verletzung des Leistungsfähigkeitsprinzips und des Grundsatzes der Gleichmäßigkeit der Besteuerung zur Folge. → Rn. 117

Denkbar wäre die Schaffung gesetzesmäßiger, einzelfallbezogener (Teil-)Erlassregelungen zur Mitgliederbindung, etwa für Fälle, in denen das Kirchenmitglied bislang erheblich zum Familieneinkommen beigetragen hat und dieses nun vorübergehend allein vom Nichtkirchenangehörigen erwirtschaftet werden muss. → Rn. 96

IV. Zusammenfassung

Die Kirche ist in der Gestaltung ihres Mitgliedschaftsrechts grundsätzlich frei. Verbindliche Rechtswirkungen – auch in den staatlichen Bereich hinein – kann das kirchliche Mitgliedschaftsrecht aber nur entfalten, wenn die Mitgliedschaft freiwillig, ein Austritt möglich und der Mitgliedschaftsstatus hinreichend genau dokumentiert ist.

Die Gewinnung neuer Mitglieder durch abgestufte Mitgliedschaftsformen würde in Konflikt mit steuerlichen Prinzipien geraten, wenn sich die Abstufung allein auf der Pflichtenseite der Mitgliedschaft abspielte, während bei den Rechten eine weitgehende Angleichung erfolgte. Steuerrechtlich setzt nämlich eine gerechtfertigte Ungleichbehandlung signifikante Unterschiede der Vergleichsgruppen voraus. Daher müssen sich entweder auch die Rechte deutlich unterscheiden, oder auf der Pflichtenseite muss weitgehende Gleichheit bestehen. Eine Mitgliederbindung durch pauschale Kirchensteuerreduzierungen in besonderen Lebenslagen würde zu nicht auflösbaren Konflikten mit den steuerlichen Prinzipien der Gleichmäßigkeit und Leistungsfähigkeit führen und ließe sich daher mit einem kirchlichen Besteuerungssystem nicht vereinbaren.

Sollen kirchliche Aufgaben nicht nur von ihren Nutzern oder auf Basis freiwilliger Leistungen finanziert werden, ist eine Steuerfinanzierung nach wie vor das sinnvollste Instrument. Sie bietet die Möglichkeit, durch eine direkte, am Leistungsfähigkeitsprinzip ausgerichtete Besteuerung (Zuschlag zur Einkommensteuer) diejenigen stärker an der Finanzierung von Gemeinwohlaufgaben zu beteiligen, die dazu wirtschaftlich in der Lage sind. In der Konsequenz ist nur eine Teilmenge der Mitglieder materiell kirchensteuerpflichtig, und innerhalb dieser Teilmenge trägt eine Minderheit einen Großteil zum Aufkommen bei. Alternative kirchliche Abgabensysteme müssten entweder steuerliche Prinzipien zur Erhaltung des Leistungsfähigkeitsprinzips übernehmen oder eine Belastung der Mitglieder unabhängig von deren wirtschaftlichem Potential in Kauf nehmen.

7.2. Fundraising-Konzept: Fundraising-Netzwerk Nordkirche

Zukunft des Fundraisings in der Nordkirche

Konzept für Fundraising und Drittmittelakquise in der Nordkirche

1. Auftrag

Im Rahmen des Zukunftsprozesse der Nordkirche wurden für den Bereich Finanzen festgestellt: „Die zur Finanzierung kirchlichen Handelns zur Verfügung stehenden Kirchensteuermittel werden perspektivisch sinken. … Das Thema der Finanzierung kirchlicher und diakonischer Arbeit ist somit eine zentrale Herausforderung für die Zukunft der Nordkirche. … Vor diesem Hintergrund wächst die Herausforderung, ... neben der Kirchensteuer verstärkt alternative Finanzierungsformen wie Fundraising und Drittmittelakquise zu erschließen.“ (Zukunftsprozess der Nordkirche, vgl. horizontehoch5.de) Daraus erwächst der Auftrag, durch Fundraising und Drittmittel zusätzliche Ressourcen für die kirchliche Arbeit in der Nordkirche zu erschließen.

2. Definition

„Fundraising ist die systematische Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Aktivitäten einer gemeinwohlorientierten Organisation, welche darauf abzielen, alle benötigten Ressourcen (Geld-, Sach- und Dienstleistungen) durch eine konsequente Ausrichtung an den Bedürfnissen der Ressourcenbereitsteller (Privatpersonen, Unternehmen, Stiftungen, öffentliche Institutionen) zu möglichst geringen Kosten zu beschaffen.“ <Urselmann, Michael (2018): Fundraising. Professionelle Mittelbeschaffung für gemeinwohlorientierte Organisationen, Wiesbaden, S.1.>

3. Bedeutung

Fundraising und Drittmittelakquise sind zentrale Leitungsaufgaben und sind von dort aus in allen Verwaltungsebenen und in allem kommunikativen Handeln zu berücksichtigen und einzubeziehen.

Fundraising und Drittmittelakquise sind Querschnittsaufgaben und zugleich kommunikatives Handeln auf allen Ebenen der Kirche, die u.a. die Bereiche Bau, Ethik, Finanzen, Gemeindeaufbau, Gesellschaftliches Handeln, Digitalisierung und IT, Datenschutz, Klimaschutz, Meldewesen, Mitgliederorientierung, Nachhaltigkeit, Öffentlichkeitsarbeit, Steuerwesen, Stiftungswesen, Theologie und Recht betreffen.

4. Formen

Fundraising und Drittmittelakquise umfassen mehrere Arbeitsfelder:

a) Spendenbasiertes Fundraising (z. B. Kollekten, Spenden, Fördervereine, Benefizveranstaltungen und andere Events und große Spenden-Kampagnen),

b) Antragsbasiertes Fundraising (z. B. Fördermittel und Zuwendungen von der öffentlichen Hand und Stiftungen, Bußgelder),

Konzept für Fundraising und Drittmittelakquise in der Nordkirche - Seite 1

c) Kapitalbasiertes Fundraising (z. B. Großspenden, Großsteuerzahler*innen, Nachlässe, Mäzenatentum),
d) Unternehmensbasiertes Fundraising (z. B. Unternehmenskooperationen, Sponsoring),
e) Stiftungsbasiertes Fundraising (z. B. Stiftungsmanagement),
f) Projektbegleitung (z. B. Beratung, Digitalisierung, Verwaltung, Fördermittelrecherchen, Controlling) und
g) Aus-, Fort- und Weiterbildung und Netzwerkarbeit.

5. Bedarf

Auf der landeskirchlichen Ebene besteht insbesondere folgender Bedarf:

a) Stärkung erweiterter Finanzierungsformen,
b) Verknüpfung des spendenbasierten Fundraisings u. a. mit den Bereichen Gemeindeaufbau, Kollekten, Meldewesen, Mitgliederorientierung, Öffentlichkeitsarbeit und Theologie,
c) Konzeptentwicklung, operatives Fundraising und Drittmittelakquise für landeskirchliche Projekte (z. B. Schleswiger Dom),
d) Expertise für das antragsbasierte Fundraising und Vertretung der Interessen der Nordkirche gegenüber Entscheider*innen in Stiftungen und bei der öffentlichen Hand (EU, Bund, Länder),
e) Konzeptentwicklung, Projektleitung und Koordinierung des kapitalbasierten Fundraisings,
f) Verknüpfung des antragsbasierten und des kapitalbasierten Fundraisings und der Drittmittelakquise u. a. mit den Bereichen Bau, Finanzen, Klimaschutz, Stiftungswesen und Recht,
g) Entwicklung von ethischen Leitlinien für das unternehmensbasierte Fundraising und dessen Verknüpfung u. a. mit den Bereichen, Ethik, Finanzen, Steuerwesen und Recht,
h) Koordinierung der digitalen Arbeitsmittel (z. B. Software und Onlinespenden-Tools),
i) Identifikation und Klärung von Themen von landeskirchlicher Tragweite (z. B. Sammelverträge, Zahlungsdienstleister),
j) Sammlung, Aufbereitung und Weitergabe von Fachwissen und gelungenen Praxisbeispielen (z. B. Leitfaden Fundraising, fundraising-evangelisch.de, aktuelle Förderprogramme),
k) Organisation des Fundraising-Preises der Nordkirche,
l) Vertretung des Fundraisings in der Nordkirche in den Gremien und Verwaltungseinheiten der Nordkirche, der EKD inkl. EU-Büro der EKD und dem Deutschen Fundraising Verband,
m) Leitung und Pflege des Netzwerkes der Fundraiser*innen in der Nordkirche und
n) Koordination der Aus-, Fort- und Weiterbildungsangebote für Fundraising und Drittmittelakquise in der Nordkirche.

6. Landeskirchliches Kompetenzzentrum Fundraising und Drittmittelakquise

Es wird ein landeskirchliches Kompetenzzentrum Fundraising und Drittmittelakquise eingerichtet. Zur Erfüllung des Auftrags sind hierfür mindestens folgende landeskirchliche Stellen einzurichten:

Konzept für Fundraising und Drittmittelakquise in der Nordkirche - Seite 2

a) 1 Stelle (100%) Leitung mit den Aufgaben Vertretung des Fundraisings und der Drittmittelakquise nach Innen und Außen in Gremien, Ausschüssen etc. der Nordkirche, der EKD inkl. EU-Büro der EKD, Leitung des Netzwerkes der Fundraiser*innen, Koordinierung zwischen den Verwaltungsebenen und kirchlichen Handlungsfelder,
a) 1 Stelle (100 %) mit den Arbeitsfeldern spendenbasiertes Fundraising, Kollekten, Gemeindeaufbau, IT, Mitgliederorientierung und Öffentlichkeitsarbeit,
b) 1 Stelle (100 %) mit den Arbeitsfeldern antragsbasiertes Fundraising, Bau, Finanzen, Klimaschutz, Nachhaltigkeit und Recht,
c) 1 Stelle (100 %) mit den Arbeitsfeldern kapitalbasiertes Fundraising, unternehmensbasiertes Fundraising, Ethik, Steuerwesen, Stiftungswesen und Theologie und
d) 1 Stelle (50 %) als Assistenz.

Die Arbeit des Kompetenzzentrums erfolgt gemeinschaftlich, bereichsübergreifend und in gegenseitiger Vertretung. Das Kompetenzzentrum wird wegen der umfangreichen Querschnittsaufgaben zentral angebunden an das Dezernat Kirche und Gesellschaft im Landeskirchenamt.

7. Vernetzung der Arbeitsfelder

Fundraising und Drittmittelakquise finden in allen Verwaltungsebenen und Handlungsfeldern der Nordkirche statt:

a) Auf der Ebene der Kirchengemeinden, Fördervereine, Dienste und Werke etc. werden lokale und regionale Projekte durchgeführt, freiwillige Kirchgelder eingeworben, Ehrenamtliche gewonnen sowie die Kontakte zu Kirchenmitgliedern, Ehrenamtlichen und Spender*innen gepflegt.
b) Auf der Ebene der Kirchenkreise werden die ehren- und hauptamtlichen Mitarbeiter*innen in Kirchengemeinden, Fördervereinen und Diensten und Werken für das Fundraising und die Drittmittelakquise befähigt und unterstützt.

Das landeskirchliche Kompetenzzentrum arbeitet in einer themen-, kompetenz- und projektorientierten Vernetzung mit den Fundraiser*innen in Kirchenkreisen, Kirchengemeinden und Diensten und Werken zusammen. Das Kompetenzzentrum verbindet und bündelt die personellen Ressourcen und bestehenden Expertisen in Fachgruppen zu den jeweiligen Arbeitsfeldern (siehe Punkt 4), um eine effiziente Erschließung erweiterter Finanzierungsformen zu fördern. Die die bestehenden Anstellungsträgerschaften der Fundraiser*innen bleiben unverändert. Ggf. können Kooperationsvereinbarungen zum Ausgleich des Zeit- und Kostenaufwands zwischen den Anstellungsträgern abgeschlossen werden.

8. Beirat

Es wird ein Beirat für das Landeskirchliche Kompetenzzentrum Fundraising und Drittmittelakquise gebildet. Der Beirat berät und unterstützt die Stabsstelle in strategischen, inhaltlichen und

zukünftigen Frage-stellungen und kann Empfehlungen aussprechen. Zu seinen Aufgaben gehören u. a. die regelmäßige Begleitung und Evaluation der Arbeit, die Unterstützung der Fundraiser*innen und der Vernetzung der Arbeitsfelder, die Identifikation von wichtigen Themen und die Jury für den Fundraisingpreis der Nordkirche. Zusätzlich kann der Beirat bei Bedarf auch kommunikative Aufgaben zu Kirchengemeinden, Einrichtungen und Abteilung der Kirchenkreisverwaltung wahrnehmen.

9. Finanzierung

Fundraising und Drittmittelakquise sind fortlaufende Investitionen auf allen Verwaltungsebenen und Handlungsfeldern der Nordkirche. Die Finanzierung der Stellen des landeskirchlichen Kompetenzzentrums erfolgen deshalb aus dem Innovationsfonds oder über den Mandanten 14.

10. Wirkung

Das landeskirchlichen Kompetenzzentrums Fundraising und Drittmittelakquise trägt dazu bei,

a) die Botschaft und Vision, die zugrundeliegenden Werte sowie die angestrebten gesellschaftlichen bzw. nachhaltigen Wirkungen des kirchlichen Handels öffentlich darzustellen,
b) das Wissen um die Bedeutung einer ergänzenden Finanzierung bei Kirchenmitgliedern ebenso wie bei kirchenfernen Personen und Drittmittelgeber*innen zu stärken,
c) erweiterte Finanzierungsformen zu erschließen, zu pflegen und damit langfristig zu sichern,
d) die Kirchenmitglieder und Spender*innen zu binden und
e) neue Beteiligungsformen am Leben und Handeln der Kirche zu ermöglichen.

Erarbeitet von Carsten Heinemann, Tobias Kandel und Gunnar Urbach
Verabschiedet vom Netzwerk der Fundraiser*innen in der Nordkirche am 04.04.2022
(jetzt Fachgruppe Fundraising im Rahmen von KÖA365 des Kommunikationwerks)

ECKPUNKTE

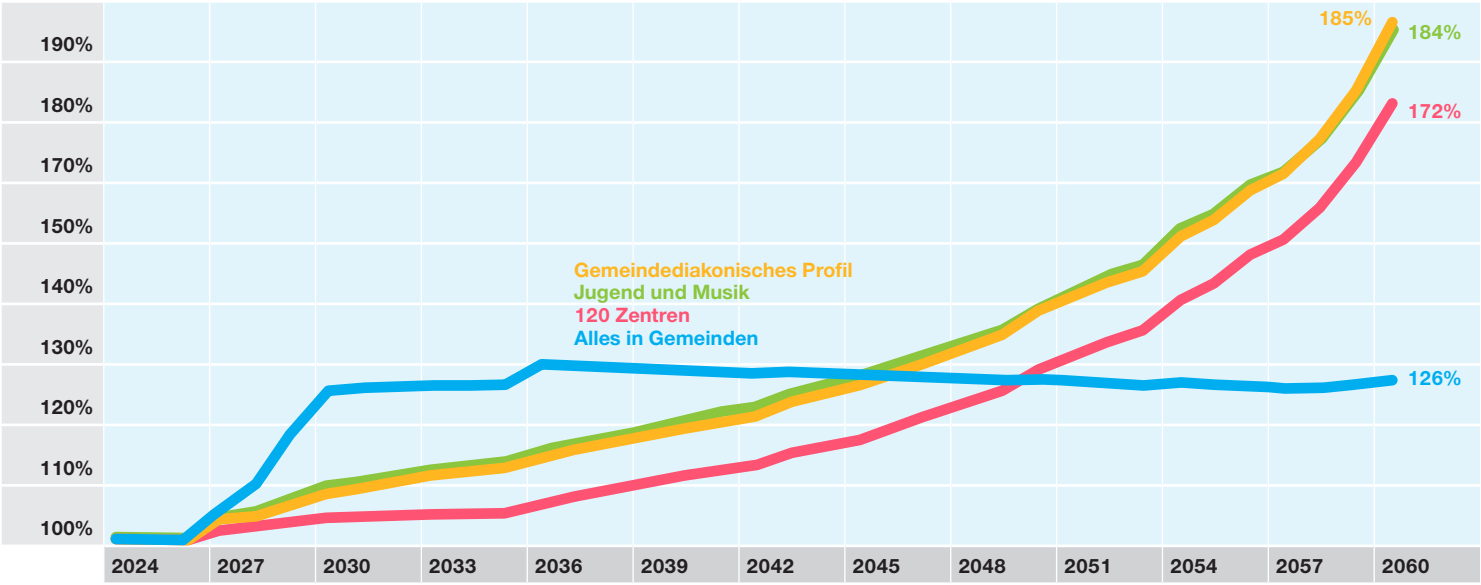
>>>

Stand 12. / 13. Juli 2024

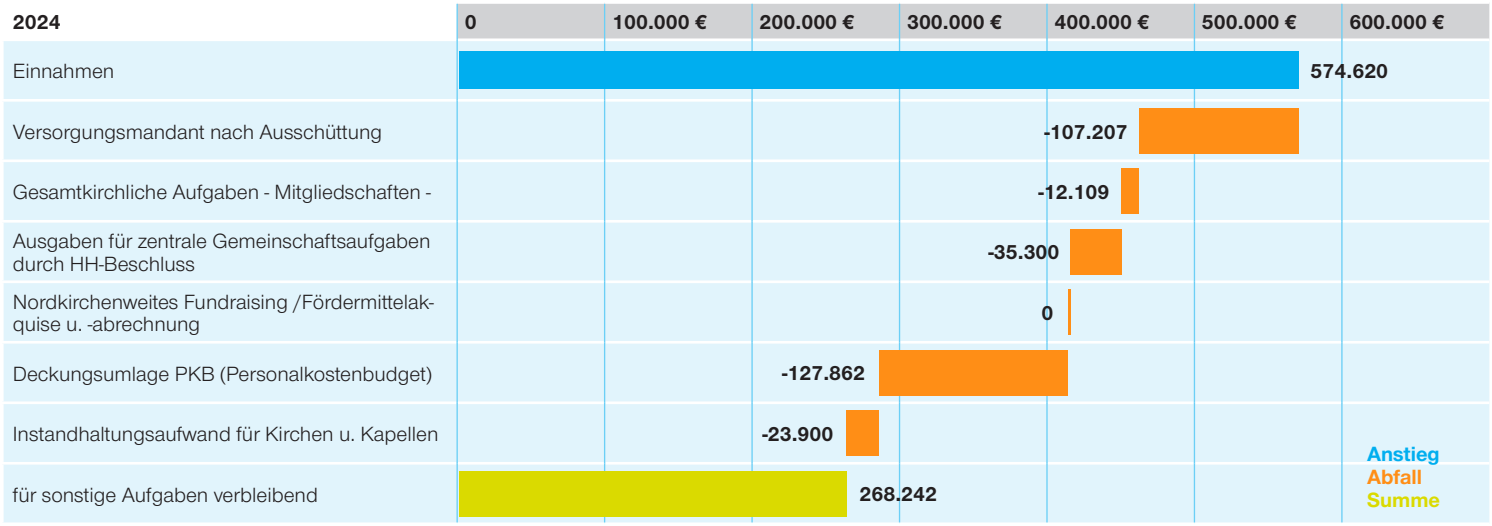
Zukunftsprozess >>>
Evangelisch-Lutherische
Kirche in Norddeutschland

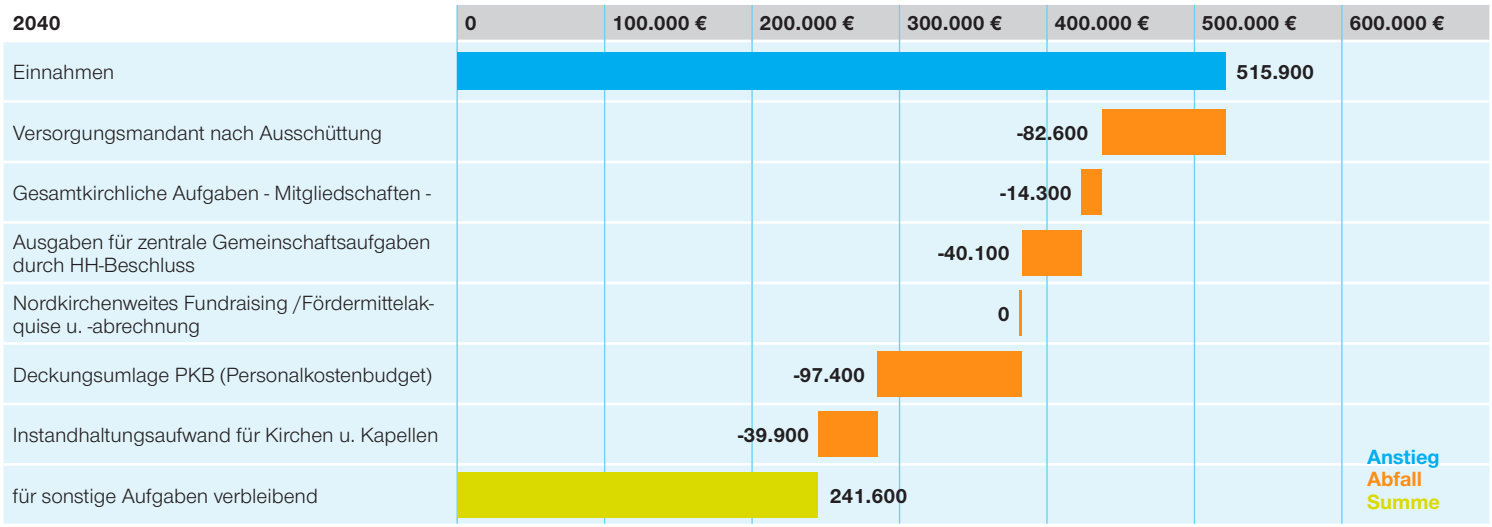
ECKPUNKTE

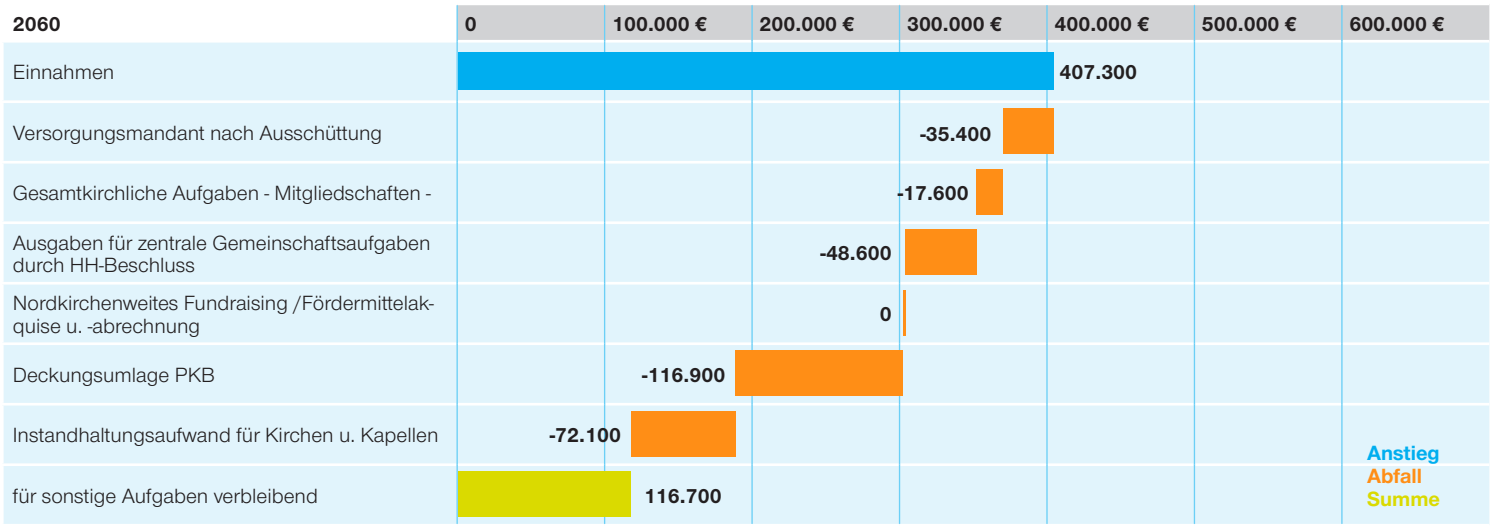
gesamt zur Verfügung stehend 2024 - 2060 (deflationiert) im Vergleich zur Basismodell (=100%)



ECKPUNKTE


2024
0
100.000 €
200.000 €
300.000 €
400.000 €
500.000 €
600.000 €
Einnahmen
574.620
Versorgungsmandant nach Ausschüttung
-107.207
Gesamtkirchliche Aufgaben - Mitgliedschaften -
-12.109
Ausgaben für zentrale Gemeinschaftsaufgaben durch HH-Beschluss
-35.300
Nordkirchenweites Fundraising /Fördermittelakquise u. -abrechnung
0
Deckungsumlage PKB (Personalkostenbudget)
-127.862
Instandhaltungsaufwand für Kirchen u. Kapellen
-23.900
für sonstige Aufgaben verbleibend
268.242
Anstieg
Abfall
Summe


2040
0
100.000 €
200.000 €
300.000 €
400.000 €
500.000 €
600.000 €
Einnahmen
515.900
Versorgungsmandant nach Ausschüttung
-82.600
Gesamtkirchliche Aufgaben - Mitgliedschaften -
-14.300
Ausgaben für zentrale Gemeinschaftsaufgaben durch HH-Beschluss
-40.100
Nordkirchenweites Fundraising /Fördermittelakquise u. -abrechnung
0
Deckungsumlage PKB (Personalkostenbudget)
-97.400
Instandhaltungsaufwand für Kirchen u. Kapellen
-39.900
für sonstige Aufgaben verbleibend
241.600
Anstieg
Abfall
Summe


2060
0
100.000 €
200.000 €
300.000 €
400.000 €
500.000 €
600.000 €
Einnahmen
407.300
Versorgungsmandant nach Ausschüttung
-35.400
Gesamtkirchliche Aufgaben - Mitgliedschaften -
-17.600
Ausgaben für zentrale Gemeinschaftsaufgaben durch HH-Beschluss
-48.600
Nordkirchenweites Fundraising /Fördermittelakquise u. -abrechnung
0
Deckungsumlage PKB
-116.900
Instandhaltungsaufwand für Kirchen u. Kapellen
-72.100
für sonstige Aufgaben verbleibend
116.700
Anstieg
Abfall
Summe