



# Institutional Readiness

## Sind Sie bereit für ein strategisches Erbschafts-Fundraising?

von Thomas Kreuzer und Ingrid Alken (Frankfurt am Main)

**Jede Bahnhofsbuchhandlung hält Publikationen zum Thema Erben und Vererben bereit, Verbrauchermagazine im Fernsehen nehmen sich dieser Frage an. Initiativen wie „Mein Erbe tut Gutes“ oder „Was bleibt.“ bringen Menschen zum Nachdenken darüber, wie sie ihren Nachlass gestalten wollen und zeigen Möglichkeiten für gemeinnütziges Vererben auf. In der Gesellschaft sind die wichtigen Themen Vorsorge, Testament, Vererben längst angekommen. Nur wenige meist größere Organisationen gehen aber das Thema strategisch an. Wie lässt sich die Zurückhaltung erklären und welche Voraussetzungen sind zu schaffen für ein strategisches Erbschafts-Marketing?**

Strategisches Erbschafts-Marketing stellt die Stiftung vor große Herausforderungen: Es bedeutet einen großen Zeitaufwand und erhebliche Investitionen – Erfolge wiederum lassen auf sich warten. Hinzu kommt die Sorge, der Erbschleicherei bezichtigt zu werden; die Angst vor Pressemeldungen, die dem Image der Stiftung schaden; die Furcht, Tabuthemen zu berühren und unerwünscht in die Privatsphäre von Menschen einzudringen. Mit allen diesen Aspekten müssen sich Stiftungsvorstände im Vorfeld auseinandersetzen. Denn Erbschafts-Fundraising braucht die Akzeptanz und persönliche Unterstützung des gesamten Vorstandes – eine spezifische Institutional Readiness.

### Werte und Ethik

Vermächtnisse und Erbschaften werden aus dem Vermögen gegeben. Dahinter steht immer eine persönliche Geschichte und eine Haltung. Es geht um Werte und Einstellungen des Erblassers. Wer darüber nachdenkt, eine gemeinnützige Organisation testamentarisch zu bedenken, der möchte sein Vermögen über das eigene Leben hinaus sinnstiftend einsetzen, etwas Bleibendes schaffen. Dieser Wunsch deckt sich mit dem Stiftungen zugrunde liegenden Nachhaltigkeitsgedanken. Eine Stiftung wird nur dann testamentarisch bedacht, wenn ihre Werte zu denen des Erblassers passen. Werte sind damit Grundlage des Erbschafts-Fundraisings. Die Stiftung sollte also nicht nur über ihre Arbeit und Projekte informieren, sondern sich klar sein über den eigenen Wertekanon.

Erbschaften und Vermächtnisse sind eine ganze besondere Form der Gabe. Das letzte Geschenk ist von hoher Emotionalität und nicht selten mit exklusiven Wünschen der Erblasser behaftet. Stiftungen tun gut daran, sich bereits im Voraus damit zu beschäftigen, wie weit sie Gewinnerwünsche erfüllen, Grenzen setzen und die in ihrem Auftrag handelnden Fundraiser schützen können. Soll es etwa Aufgabe der Stiftung sein, die persönliche Pflege

und Betreuung des Erblassers zu übernehmen? Grenzen müssen ehrlich und umsichtig aufgezeigt werden. Im Kontakt mit Erblassern entstehen vertrauensvolle persönliche Beziehungen, die eine Abgrenzung schwer machen. Da werden Geschenke angeboten und die freundliche Ablehnung stößt auf Unverständnis. Insofern braucht es Leitlinien, die eine ethische Richtschnur geben, wo die Rechtslage zwar klar ist, die emotionale Situation aber in ein Dilemma führen kann. Der Erbstreit der Familie Hoesemann mit Unicef ist nur ein Beispiel. Ziel sollte immer ein konfliktfreies Erbe sein.

### Kommunikation

Erbschafts-Fundraising braucht eine Kommunikationsstrategie, die sich sowohl nach innen als auch nach außen richtet. Sie bestimmt Zielgruppen und Kommunikationsziele und welche Instrumente und Botschaften der Zielerreichung dienen. Auf allen Kommunikationskanälen (offline und online) wird die Möglichkeit von Testamentspenden kommuniziert. Die gezielte Ansprache potenzieller Erblasser geschieht mit eigens dafür entwickelten spezifischen Materialien wie z. B. Informationsflyern, Erbschaftsbroschüren, Vorsorgeordnern etc. Der Materialversand ist so angelegt, dass er zu Kontakten, Einladungen (z. B. zu Informationsveranstaltungen) und persönlichen Gesprächen führt. Eine Erfolgskontrolle (z. B. über die Anzahl der angeforderten Erbschaftsbroschüren, telefonischer oder persönlicher Kontakte) sollte in der Kommunikationsstrategie von Anfang an berücksichtigt werden.

### Investitionen

Das strategische Erbschafts-Marketing bringt keine schnellen Erfolge, sondern bedeutet zunächst erheblichen finanziellen und personellen Aufwand. Es kann insoweit nur als Entwicklungsabteilung mit Bereitschaft zu Investitionen gesehen werden. Erfahrungen zeigen: Es dauert fünf bis sieben Jahre, bis Kommunikationsmaßnahmen zu ersten Erfolgen führen. Aber selbst dann können nur Durchschnittswerte für Planungen herangezogen werden. Auf ein ertragreiches Jahr folgen mehrere schwächere oder umgekehrt. Dabei bleiben der Betreuungsaufwand, die Personalkosten und Spesen unverändert. Maßstäbe von Effizienz lassen sich hier kaum anlegen. Stiftungen tun daher gut daran, aus hohen Erbschaften Rücklagen für die konstante Qualität der Beziehungsarbeit zu bilden.

Neben personellen Ressourcen braucht das Erbschafts-Fundraising ein eigenes Budget. Das betrifft nicht nur die Erstellung und den Versand von Informationsmaterial

sowie die Planung und Durchführung von Veranstaltungen. Auch die Qualifizierung Mitarbeitender erfordert Investitionen. Es muss darüber hinaus ein Spesenkonto für den verantwortlichen Fundraiser geben. Ob Großspender- und Erbschafts-Fundraising in einer Hand liegen (sollten), hängt von der Größe der Organisation respektive ihrem Spenderstamm ab. Beide Bereiche erfordern jedenfalls eine zeitintensive, individuelle Betreuung, die nicht allein vom Schreibtisch aus zu leisten ist. Persönliche Besuche, Verabredungen zum Essen, Projektbesichtigungen etc. finden nicht im Büro statt und liegen oft außerhalb der Dienstzeiten. Der Erbschafts-Fundraiser braucht Freiräume für diese Beziehungspflege. Das muss vom Vorstand unterstützt und der gesamten Mitarbeiterschaft vermittelt werden.

### Kompetenzen

Erbschafts-Fundraising setzt Grundkenntnisse des Erbrechts ebenso voraus wie umfassendes Wissen über die Arbeit der eigenen Organisation und die persönliche Identifikation mit deren Zielen. Zudem erfordert die Arbeit mit der Datenbank spezifische Fähigkeiten. Vor allem aber geht es um Soft Skills. Gerade Erbschafts-Fundraiser müssen ehrliches Interesse haben an den Menschen, ihren Beweggründen und ihren Werten. Sie müssen gute Zuhörer sein, empathisch, sensibel und authentisch auf ihr Gegenüber eingehen können und in der Lage sein, eine vertrauensvolle Beziehung aufzubauen und aufrechtzuerhalten – vom ersten Kontakt bis zum Wirksamwerden der testamentarischen Gabe und darüber hinaus. Nur mit Gespür und Respekt für die Beweggründe und Gestaltungswünsche des Erblassers gelingt es, Vertrauen aufzubauen. Im Fokus steht der Mensch, der etwas Bleibendes hinterlassen möchte. Erbschafts-Fundraiser müssen einschätzen können, was realistisch umsetzbar ist und vermitteln können, wo Grenzen liegen. Der Kontakt mit Hinterbliebenen ist ebenso umsichtig zu gestalten, trägt er doch zu einem positiven Image und vielleicht einer dauerhaften Beziehung bei.

Beim Aufbau eines strategischen Erbschafts-Fundraisings muss von Anfang an der Erfolg im Blick sein. Vermächtnisse sind relativ leicht zu bewältigen. Die Abwicklung von Erbschaften ist dagegen oft eine besondere Herausforderung. Sie erfordert schnelles Handeln, Entscheidungskompetenz, juristische Fachkenntnisse, persönliche Kapazitäten und Fingerspitzengefühl. Die Stiftung sollte also im Vorfeld klären, ob sie diese Aufgaben selbst bewerkstelligen kann oder dafür externe Unterstützung benötigt. Praktische Hilfestellungen bieten etwa die erfahrenen Experten von LEGATUR, einer Initiative zur Unterstützung gemeinnütziger Organisationen in allen Fragen des Erbschafts-Marketings und der Nachlassabwicklung.

### Datenbank

Eine gut gepflegte Datenbank weist Potenziale für das Erbschafts-Fundraising aus: Über eine Datenanalyse, lassen sich Großspender identifizieren. Über indirekte Ansprache (z. B. über Freianzeigen oder die Website) aufgenommene Kontakte werden erfasst und gepflegt. Erblasser verfügen jedoch nicht unbedingt über ein hohes Einkommen und erwachsen damit nicht zwangsläufig aus der Gruppe der

Großspender. Der Lifetime-Value von Spendern ist daher eine wichtige Kennzahl für potenzielle Testamentsspenden. Informationen zum Lebensalter und Familienstand der Spender sind hilfreich zur Bildung von Zielgruppen für einen gezielten Materialversand. Die Anforderung von Broschüren und alle telefonischen, schriftlichen und persönlichen Kontakte werden notiert. In der Ansprache und Betreuung von Groß- und Testamentsspendern zeigen sich Parallelen. Teilweise liegen beide Arbeitsfelder in einer Hand. Sofern es mehrere Zuständigkeiten gibt, sollte geklärt werden, wie die Zielgruppen Groß- und Testamentsspenden in der Datenbank gekennzeichnet werden und wer Zugriff auf welche Daten hat. In beiden Fällen können die Zuständigen über sehr vertrauliche Daten verfügen; der Datenschutz muss hier unbedingt im Blick sein.

### Kurz & knapp

Strategisches Erbschafts-Fundraising ist langfristig ein Erfolg versprechendes Instrument, sofern intern die Voraussetzungen dafür geschaffen sind. Es braucht einen etwas anderen Blick der Organisationsleitung, denn Erbschafts-Fundraising zeigt keine schnellen und planbaren Erfolge. Zur Institutional Readiness gehört zunächst eine umfassende Auseinandersetzung mit dem Thema und allen möglichen Konsequenzen. Werte und Visionen der Stiftung geraten neu in den Blick und ethische Leitlinien sind unverzichtbar. Es braucht eine unternehmerische Entscheidung zu erheblichen Investitionen sowie spezifische personelle Ressourcen und Kompetenzen sowie eine eigene Kommunikationsstrategie. Schließlich sollte im Vorfeld geklärt werden, ob die Stiftung in der Lage ist, diese Aufgaben Erbschaften selbst kompetent wahrzunehmen oder hierfür professioneller externer Unterstützung bedarf. Dies gilt insbesondere für den Erfolgsfall, wenn also der erstrebte Nachlass abzuwickeln ist. ■

### Zum Thema

#### in Stiftung&Sponsoring

**Beder, Bernd / Mecking, Christoph:** Gewinnung und Abwicklung von Nachlässen (Legatur 1), S&S 1/2017, S. 48 – 49, [www.susdigital.de/SuS.01.2017.044](http://www.susdigital.de/SuS.01.2017.044)

**Kreuzer, Thomas:** Erbschaftsfundraising. Zwischen Empathie und Professionalität (Legatur 2), S&S 2/2017, S. 48 – 49, [www.susdigital.de/SuS.02.2017.048](http://www.susdigital.de/SuS.02.2017.048)

**Schmidt-Thomé, Bertold:** Damit das Erbe nicht Kopf und Kragen kostet. Chancen und Risiken des Erbschaftsfundraising für die Stiftungsarbeit, S&S 6/2015, S. 38 – 39, [www.susdigital.de/SuS.06.2015.040](http://www.susdigital.de/SuS.06.2015.040)



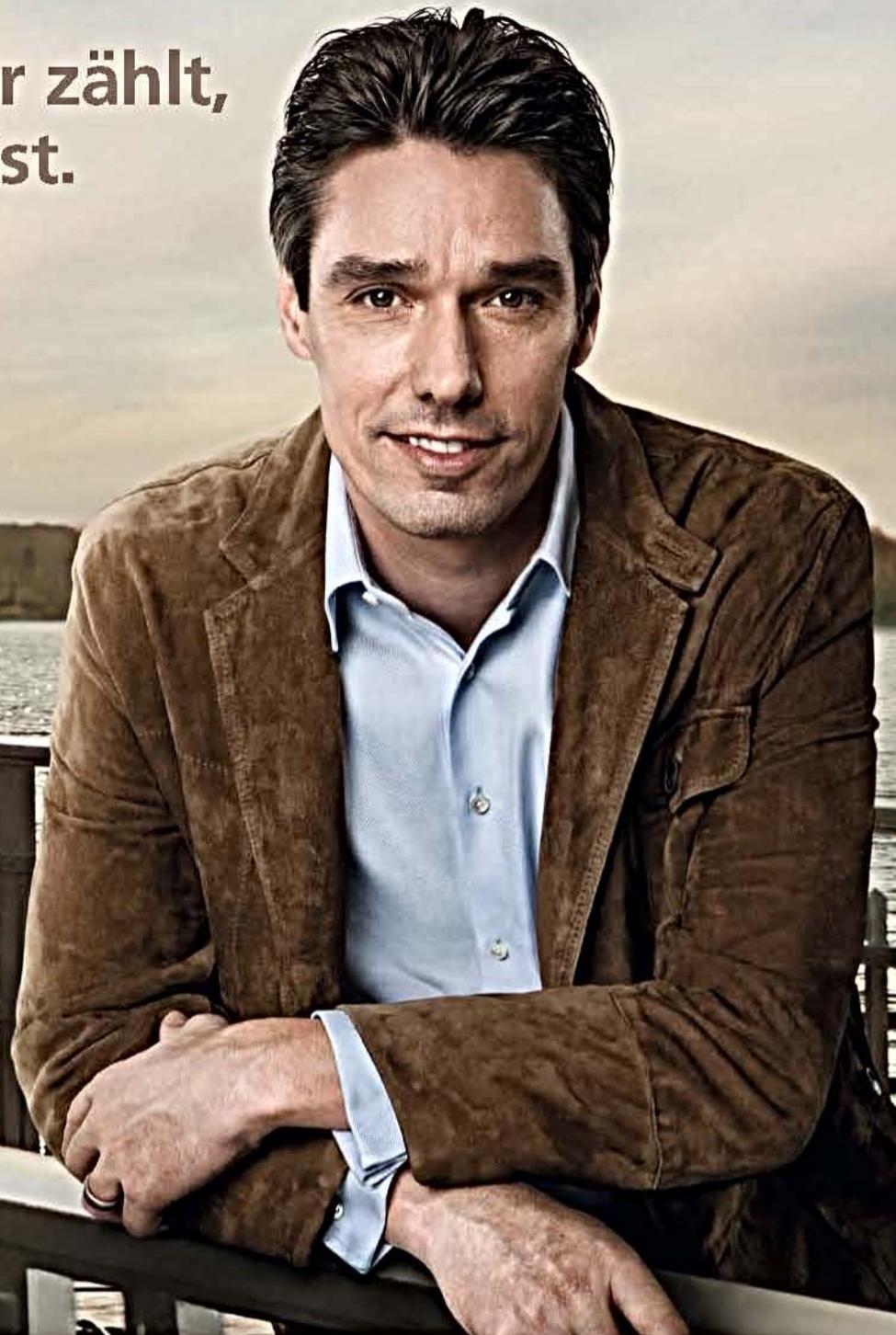
**Dr. Thomas Kreuzer** ist Geschäftsführer der Fundraising Akademie und Mitinitiator von LEGATUR, einer Initiative zur Unterstützung gemeinnütziger, mildtätiger und kirchlicher Organisationen im Bereich des Erbschaftsmarketings und der Nachlassabwicklung. [tkreuzer@fundraisingakademie.de](mailto:tkreuzer@fundraisingakademie.de)



**Ingrid Alken** ist Referentin bei der Fundraising Akademie und verantwortlich für die Service-stelle Fundraising und Stiftungswesen. [alken@fundraisingakademie.de](mailto:alken@fundraisingakademie.de), [www.legatur.de](http://www.legatur.de)

# Weil nicht nur z¼hlt, was z¼hlbar ist.

STIFTEN & HELFEN



Was sind die besten Voraussetzungen, um eine Stiftung erfolgreich zu begleiten? Stabilität und Sicherheit für die Wertanlage sowie eine Beratung, die auf die komplexen Bedarfslagen von Stiftungen passgenau eingeht. Außerdem ein leidenschaftlicher Einsatz für die beste Lösung. Dazu ein Partner, der

für Werte einsteht, die auch Stiftern wichtig sind: Selbsthilfe, Förderauftrag, Verantwortung, Nachhaltigkeit – genossenschaftliche Kernaufgaben. Weil nicht nur z¼hlt, was z¼hlbar ist. Mehr Informationen erhalten Sie bei Ihrer Volksbank Raiffeisenbank oder unter [www.dz-privatbank.de](http://www.dz-privatbank.de)

 **DZ PRIVATBANK**



# GUTES STIFTEN



Wer stiftet, möchte etwas bewirken. Viele Stifter geben deshalb die Verwaltung ihrer Stiftung in treue Hände – nicht ohne Grund oft in unsere. Wir betreuen 650 rechtsfähige und nichtrechtsfähige Stiftungen mit einem Anlagevermögen von über 2,8 Milliarden Euro. Maßgeschneiderte Stiftungskonzepte für Kunst & Kultur, Wissenschaft & Bildung und Soziales, ein professionelles Vermögens- und Stiftungsmanagement sowie ein weit gefächertes Netzwerk in die Stiftungs- und die Förderlandschaft verhelfen den stifterischen Zielen zu einer effizienten Umsetzung.

Wir beraten Sie von der ersten Stiftungsidee an, helfen Ihnen bei der Gründung und unterstützen Sie bei der täglichen Stiftungsarbeit – seit nunmehr 60 Jahren. Oberste Maxime für unsere Arbeit ist der Stifterwille.

**Möchten Sie weitere Informationen?**

[www.deutsches-stiftungszentrum.de](http://www.deutsches-stiftungszentrum.de) . [dsz-info@stifterverband.de](mailto:dsz-info@stifterverband.de)

Essen . Berlin . Hamburg . München . Stuttgart