

## 4.3 Erbschaftsfundraising

*Judith Albert/Susanne Reuter/  
Norbert Schlüpen/Thomas Schwedersky*

Grundlegende Veränderungen und Umgestaltungen prägen unser Zeitalter und damit auch den Einfluss des Umfeldes, der z. B. auf industrielle Organisationen, soziale und medizinische Einrichtungen oder auf gemeinnützige Vereine ausgeübt wird. Gleichzeitig müssen sich damit auch Kompetenzen, Lernstrategien und Wissen verändern. Für verantwortlich Führende, ob Manager, Direktorin, Vereinsvorstand oder Fundraiserin bedeutet dies, auch weiterhin innovativ zu sein.

Erbschaftsfundraising ist eine Innovation, über deren Erfolg oder Misserfolg im deutschsprachigen Raum keine verlässlichen Aussagen vorliegen. Als Autoren dieses Artikels bewegen wir uns somit auf unsicherem Terrain. Wir beginnen zunächst mit den Fakten und Zahlen, die uns wichtige Grundlagen liefern. Danach stellen wir den systemischen Ansatz vor und zeigen seine Vorteile für das Erbschaftsfundraising auf. Schließlich erläutern wir die Methoden und Instrumente zur Umsetzung und beschreiben, welche Aspekte für Sie als Erbschaftsfundraiserin oder Erbschaftsfundraiser auf Ihrem Weg zum Erfolg eine Rolle spielen werden. (Siehe auch die Checkliste „Neun Tipps für erfolgreiches Erbschaftsfundraising“ im Anhang.)

### 4.3.1 Die faktischen Grundlagen des Erbschaftsfundraisings

Beim Erbschaftsfundraising handelt es sich um eine spezielle Form des Fundraisings. Wenn Sie Erbschaftsfundraising betreiben wollen, besteht Ihre Aufgabe darin, um Vermächtnisse (Legate), Erbschaften, (Zu-)Stiftungen und sonstige Zuwendungen zu Lebzeiten und von Todes wegen zu werben.

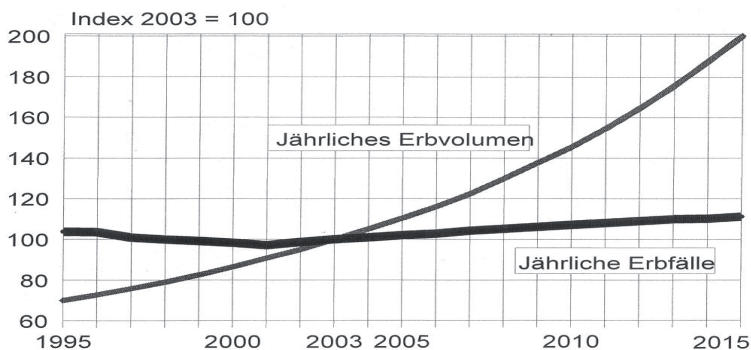
Das Erbschaftsfundraising bewegt sich auf dem Erblasser- und Stiftermarkt. Seine Zielgruppe sind potenzielle Erblasser, Erben und (Zu-)Stifter. Es liegt auf der Hand, dass Sie auf dem Erbschafts- und Stiftermarkt eine wesentlich geringere Anzahl von Zielpersonen erreichen werden als auf dem allgemeinen Spendermarkt.

Eine Erläuterung der erbrechtlichen Grundlagen lesen Sie in Kapitel 7.8 Erbrecht.

### 4.3.1.1 Welche Entwicklungen erwarten uns auf dem deutschen Erbschaftsmarkt?

Nie zuvor wurden in Deutschland so hohe Vermögensvolumina durch Erbschaften übertragen wie in den letzten Jahren. Gründe hierfür sind einerseits die Veränderungen der demografischen Struktur und andererseits die oftmals unter dem Stichwort „Wirtschaftswunder“ beschriebene Wachstumsphase nach dem Zweiten Weltkrieg. Die Bevölkerungsstruktur Deutschlands befindet sich am Beginn eines fundamentalen Wandels: Die allgemeine Lebenserwartung ist gestiegen, wodurch der Anteil der älteren Menschen in Deutschland steigt. Rund 30 Prozent der Bundesbürgerinnen und Bundesbürger sind 55 Jahre alt oder älter. Gleichzeitig sind die Geburtsraten rückläufig, sodass die Anteile der jüngeren Bevölkerung an der Gesamtbevölkerung schmaler werden, d. h., immer weniger Personen erben immer höhere Beträge. Es wird geschätzt, dass bis zum Jahr 2015 2,8 Billionen Euro an Nachkommen vererbt oder übertragen werden.<sup>1</sup> Grund für den enormen Vermögenstransfer der kommenden Jahre ist nicht eine starke Zunahme der *Erbfälle*, sondern die rasant ansteigende Höhe der Erbschaften. Besonders vor dem Hintergrund des seit Jahren stagnierenden Spendenmarktes bietet der *Erbschaftsmarkt* Ihrem Erbschaftsfundraising aufgrund seines hohen Potenzials eine große Chance.

Abbildung 1: Erbschaftsvolumen im Vergleich zur Anzahl der Erbfälle



Quelle: BBE-Branchenreport, Erbschaften 2003, ab 2005 Prognose

### 4.3.1.2 Wie regeln die deutschen Bürger ihren Nachlass?

Laut einer TNS Emnid-Studie haben 69,2 Prozent der deutschen Gesamtbevölkerung noch kein Testament verfasst.<sup>2</sup> Bei den über 60-Jährigen haben 42,7 Prozent noch keine letztwillige Verfügung getroffen, obwohl es bei dieser Altersgruppe rational betrachtet sinnvoll wäre. Hieraus wird ersichtlich, dass es sich bei den Themen Erbschaft und Tod noch immer um Tabuthemen handelt oder den Betroffenen die Informationen zur korrekten Abfassung des Testaments fehlen.

### 4.3.1.3 Sind die deutschen Bürger grundsätzlich bereit, gemeinnützige Organisationen in ihrem Testament zu berücksichtigen?

Bei einer repräsentativen Befragung durch die GfK Panel Services Deutschland im Juli 2005 (GfK Charity\*Scope) stellte sich heraus, dass nur 10 % der Bundesbürger grundsätzlich bereit sind, ihr Vermögen oder Teile daraus an eine gemeinnützige Organisation zu vererben. Mehr als jeder zweite (52 %) lehnt eine solche Nachlassregelung vollkommen ab. 34 % der Bundesbürger schwanken in ihrer Bereitschaft und 4 % machen keine Angaben. Wenn man die Zustimmung nach Geschlecht auswertet (10 % bei den Männern, 9,5 % bei den Frauen), gibt es keinen nennenswerten Unterschied. Nach Altersgruppen betrachtet sind es vor allem die jungen Erwachsenen (20–29 Jahre), die es sich vorstellen könnten, eine Organisation in ihrem Testament zu berücksichtigen (13,8 %). In den höchsten Altersgruppen ist diese Bereitschaft am geringsten: bei den 60- bis 69-Jährigen sind es 6,2 %, bei den über 70-Jährigen 6,5 %. Die Zustimmung zu Testamentenspenden ist in der untersten und der obersten Gehaltsklasse am höchsten: Bei den Personen, die unter 1.000 Euro Haushalts-Nettoeinkommen zur Verfügung haben, sind es 13,6 %, bei jenen mit über 3.000 Euro Haushalts-Nettoeinkommen 11,5 %. Auffallend ist, dass die Bereitschaft zur Begünstigung einer Nonprofit-Organisation (NPO) mit zunehmendem formalem Bildungsgrad ansteigt: Hauptschule: 5,4 %, Mittlere Reife: 8,4 %, Abitur: 13,3 %, Uni/FH: 14,4 %.

Anhand der Ergebnisse aus der Befragung wird deutlich, dass ein großer Teil der Bundesbürger sich nicht vorstellen kann, eine Testamentenspende zu tätigen. Für Sie als Erbschaftsfundraiser ist es daher umso wichtiger, die Öffentlichkeit intensiv über die Notwendigkeit von Testamentenspenden zu informieren und damit langfristig eine Einstellungsänderung zu erzielen. Außerdem sollten Sie Ihr Augenmerk neben der Zielgruppe der Bundesbürger mit Bereitschaft zu Testamentenspenden (10 %) besonders auf die Gruppe der schwankenden Bürger richten. Diese bieten Ihnen mit 34 Prozent ein großes Potenzial: Sie lehnen Testamentenspenden nicht grundsätzlich ab, stimmen ihnen aber auch nicht voll und ganz zu. Auch hier gilt es, Überzeugungsarbeit zu leisten, um diese Gruppe von der Wichtigkeit und Nachhaltigkeit von Testamentenspenden an Ihre Organisation zu überzeugen. Zusätzlich sollten Sie sich darauf konzentrieren, die ablehnende Haltung der höchsten Altersgruppen zu verändern, denn sie bilden aufgrund ihres Alters die Kernzielgruppe im Erbschaftsfundraising.

### 4.3.1.4 Welche Erfolge haben NPOs bisher erreicht?

Die folgenden, beispielhaft ausgewählten Organisationen konnten mit systematischem Erbschaftsfundraising ihre Einnahmen aus Erbschaften über einen Zeitraum von vier Jahren steigern.

Tabelle 1: Einnahmen aus Erbschaften

| Organisa-tion                | 2003                                       | 2002                                       | 2001                                       | 2000                                       |
|------------------------------|--|--|--|--|
| Deutsche Krebshilfe          | 30,2 Mio. €<br>⇒ 50,77 % der Gesamtspenden | 27,6 Mio. €<br>⇒ 48,46 % der Gesamtspenden | 23,8 Mio. €<br>⇒ 45,47 % der Gesamtspenden | 26,8 Mio. €<br>⇒ 49,84 % der Gesamtspenden |
| Christoffel Blindenmission   | 6,9 Mio. €<br>⇒ 16,74 % der Gesamtspenden  | 5,7 Mio. €<br>⇒ 14,21 % der Gesamtspenden  | 6,0 Mio. €<br>⇒ 14,22 % der Gesamtspenden  | 5,4 Mio. €<br>⇒ 12,90 % der Gesamtspenden  |
| Deutsches Komitee für UNICEF | 2,8 Mio. €<br>⇒ 3,49 % der Gesamtspenden   | 2,6 Mio. €<br>⇒ 3,82 % der Gesamtspenden   | 2,3 Mio. €<br>⇒ 2,99 % der Gesamtspenden   | 0,7 Mio. €<br>⇒ 0,85 % der Gesamtspenden   |

Quelle: fundraising aktuell, August 2004

### 4.3.1.5 Die Erblasser in der Fundraising-Pyramide

Die Fundraising-Pyramide zeigt den Zusammenhang zwischen der Höhe der Zuwendungen, der Anzahl der Förderer und dem erforderlichen (Zeit-)Aufwand.

Abbildung 2: Die Fundraising-Pyramide



Quelle: Hans-Dieter Weger, Gemeinschaftsstiftung und Fundraising, BFS-Broschüre, S. 28

Hier wird deutlich, welche Stellung einem *Erblasser* innerhalb des Fundraisings zukommt. Testamentsspenden sind im Vergleich zu anderen Spenden seltener, umfassen aber höhere Beträge und erfordern normalerweise einen größeren Zeit- und Arbeitsaufwand. Die Entscheidung für eine Testamentsspende ist Vertrauenssache und hängt sehr davon ab, wie stark die Bindung des „potenziellen Erblassers“ an Ihre Organisation ist. Personen, die bereits in einer langjährigen, intensiven Beziehung zu einer gemeinnützigen Organisation stehen, sind eher bereit, dieser etwas zu vererben. Es kommt allerdings auch vor, dass eine Person eine Organisation in ihrem Testament berücksichtigt, auch wenn sie keine offensichtliche Beziehung zu ihr hat.

Es spricht vieles dafür, bewusst und gezielt das Erbschaftsfundraising in Ihrer Organisation anzugehen. Im Folgenden führen wir Sie in die Praxis des Erbschaftsfundraisings ein und beschreiben Wege zum Erfolg.

### 4.3.2 Das Erbschaftsfundraising und der etwas andere Blick

Zu Beginn haben wir erwähnt, dass wir uns als Autoren – und Sie sich als Fundraiserin oder Fundraiser – auf unsicheres Gebiet begeben, wenn es um das Erbschaftsfundraising geht. Wir möchten Ihnen jedoch ein methodisches Instrumentarium vorstellen, das leichter als andere Methoden den Umgang mit Unsicherheiten bearbeiten und steuern kann. Manchem ist es als „systemischer“ Ansatz in der Praxis begegnet, der im Fundraising grundsätzlich Anwendung finden kann.

Mit einer *systemischen* Herangehensweise und mit *systemischen Methoden* Erbschaftsfundraising einzuführen und zu betreiben, bedeutet zuerst einmal, sich auf ein geduldiges und längerfristiges „Beackern des Feldes“ einzustellen, das die eigene Organisation verändert. *Systemisch* denken und arbeiten bedeutet zweitens, sich zu verabschieden von dem Allmachtsgedanken eines leichten Erfolges, als würde es reichen, hochwertige Broschüren und Flyer zu erstellen, sie auszulegen und zu verteilen – und im nächsten Schritt kämen dann die großen Erbschaften.

Systemisch denken heißt, sich die eigene Einrichtung, die eigene Organisation einmal genauer von oben nach unten (oder von unten nach oben) anzusehen, zu überlegen, wer unter allen Umständen dem Erbschaftsfundraising unterstützend zustimmen muss, und wen von den Mitarbeitenden es dann „vor Ort“ für Erbschaftsfundraising zu gewinnen, zu begeistern und zu schulen gilt. Von vornherein muss deutlich sein: Erbschaftsfundraising ist ein zeitlich aufwendiges Projekt mit einer Laufzeit von vielleicht fünf, zehn oder gar zwanzig Jahren. In solch einem Zeitraum zu denken heißt, heute bereits Strukturen aufzubauen mit langfristigen Strategien und der Bereitschaft, lernwillige Menschen zu finden und zu gewinnen, die Lust und Freude an neuen Tätigkeiten und Veränderungen haben.

Ihr Vorteil: Sie lernen, Erbschaftsfundraising als einen komplexen Prozess zielorientiert zu führen und zu steuern. Sie können mit Unsicherheiten effektiver umgehen und sie konstruktiv nutzen.

### 4.3.2.1 Wohin schauen Sie zuerst?

Angenommen, Sie sind Fundraiserin und haben dafür 15 Stunden pro Woche Zeit. Ihr Geschäftsführer will Sie mit Erbschaftsfundraising beauftragen, „weil das alle machen, es einfach auch dran ist und uns eine Menge bringt“. Wie würden Sie das Thema angehen? Würden Sie sich sofort darauf stürzen? Würden Sie sich Broschüren von Organisationen bestellen, um zu sehen, wie andere das machen? Würden Sie überlegen, ob Sie Erbschaftsfundraising mit diesem Stundenkontingent schaffen? Oder würden Sie sich mit der Öffentlichkeitsreferentin treffen und gemeinsam die Frage zu beantworten suchen: „Wie wollen wir Erbschaftsfundraising eigentlich angehen und betreiben?“ – „Wollen und können wir das überhaupt?“ – „Das ist doch ein heikles und sensibles Thema!“ – „Dabei geht es doch auch um *Sterben und Tod*.“ Solche und ähnliche Gedanken könnten kommen. Aber neben den eigenen Gedanken treten auch die Erfahrungen aus dem beruflichen Alltag hinzu: „Im Vorstand sehen einige Erbschaftsfundraising als Erbschleicherei an und wollen es daher nicht.“ – „Der Geschäftsführer ist zwar dafür, das Kuratorium aber dagegen, weil das ethisch verwerflich ist.“ – „Fundraising reicht doch, warum muss es jetzt auch noch Erbschaftsfundraising sein?“

Diese Unsicherheiten führen manchmal bei einem selbst, aber auch bei anderen zu offenen oder verdeckten Widerständen und Barrieren bis hin zu Blockaden, die bei innovativen Prozessen nicht ausbleiben. Beim Erbschaftsfundraising zeigt sich dies z. B. in mangelnder Unterstützung, eingeschränkten Budgets, verschleppten Entscheidungen oder ergebnislosen Arbeitskreis-Sitzungen. *Widerstände* drücken notwendigerweise Vorbehalte und Bedenken gegen oft zu schnelle *Veränderungen* aus. Diese werden dann als Gefahr wahrgenommen, nicht mehr mitzukommen und Gewohntes aufgeben oder die eigene innere Einstellung preisgeben zu müssen.

Wer beim Erbschaftsfundraising auftretende Widerstände, Barrieren oder Blockaden nicht ernst nimmt und übergeht, riskiert zu scheitern und erzeugt nicht die zum erfolgreichen Gelingen notwendige *Ownership*. Die *Ownership* ist das Sich-Aneignen des Erbschaftsfundraisings in seiner ganzen *Prozesshaftigkeit*, also die innere Bereitschaft und Überzeugung, das Thema Erbschaftsfundraising innerhalb der eigenen Organisation veränderungswirksam einzuführen, umzusetzen und erfolgreich, d. h. nachhaltig und langfristig, durchzuhalten. Wer sich veränderten Bedingungen und Situationen anpassen will, sollte bereit sein, auf hinderlich wirkende gewohnte Verhaltensmuster und Denkweisen zu verzichten und andere dazu zu ermutigen.

Für den Blick auf die Organisation eignet sich ein *Diagnoseverfahren*<sup>3</sup>, das sechs Funktionsaspekte in einem Modell zusammenhängend berücksichtigt: 1. Ziele, 2. Arbeitsstruktur, 3. Beziehungen, 4. Anerkennung, 5. technisches System, 6. Leitung.

Die Diagnose erfolgt anhand folgender beispielhafter Fragen:

Ad 1: Welche Leistungen wollen Sie mit und durch Erbschaftsfundraising erbringen?

Ad 2: Wie wollen Sie die nötigen Arbeiten koordinieren, um das Ziel zu erreichen?

Ad 3: Wie kooperieren Sie mit Ihren Mitarbeitern, Ihrem Team, Ihren Vorgesetzten, anderen Teams oder Abteilungen, und wie gehen Sie Konflikte an?

Ad 4: Wie werden Erbschaftsfundraising-Leistungen wahrgenommen und anerkannt und was geschieht z. B., wenn Sie scheitern und die erhofften Leistungen nicht erbringen?

Ad 5: Verfügt Ihre Organisation, Ihre Einrichtung, Ihr Verein über angemessene Ressourcen und Techniken, um die erwünschten Leistungen optimal zu gewährleisten?

Ad 6: Wie wird Leitung eigentlich ausgeübt und wie kompetent ist das Leitungssystem?

### 4.3.2.2 Erbschaftsfundraising stellt besondere Anforderungen

Ist die Führungsebene erst einmal von Erbschaftsfundraising als geplantem und gesteuertem Prozess durch Konsensverfahren überzeugt und wird aus dieser Überzeugung eine innere Haltung, ist das Fundament gelegt, auf dem die *Organisation* zeigen kann, dass sie zu *lernen* bereit ist. Gemeinsames Lernen wird erzeugt und gesichert, wenn es innerhalb der Organisation entsprechende Formen und Orte mit gemanagtem Wissen gibt. Doch niemand wird sich freiwillig und gerne, ohne Not und Krisensituation innerhalb einer komplexen Organisation verändern. Und spätestens da beginnen die *Anforderungen* an das *Veränderungsmanagement*: Wie wird eigentlich in Ihrer Organisation gelernt? – Wie werden Informationen wahrgenommen und verarbeitet? – Sind verschiedene Lernoptionen in ausreichender Zahl in Ihrer Einrichtung vorhanden? Hierbei kann Ihnen die Methode des systemischen Denkens nutzen, mit deren Hilfe und Regeln organisationsimmanente Muster und Ereignisse erkannt und aufgeschlüsselt werden können. Beim Erbschaftsfundraising geht es eben nicht um vorwiegend mathematische oder technische Zusammenhänge, sondern um konkrete Menschen und Beziehungen, die nicht nach den Regeln der Logik funktionieren.

Planen Sie also ruhig und bewusst Widerstände auf den verschiedensten Ebenen nach dem Motto ein: „Erbschaftsfundraising – und die damit verbundene berechnete Erwartung an erweiterte finanzielle Möglichkeiten – ja, doch bitte keine Veränderung!“ Und lernen Sie, nicht gegen diese Formen des inneren und äußeren Widerstandes anzugehen, sondern ihn dynamisch und effektiv, leicht und gelassen für Erbschaftsfundraising zu nutzen.

Neben der ethischen und ökonomischen Perspektive und neben der Auseinandersetzung mit juristischen Implikationen kann Erbschaftsfundraising also dazu dienen, sich mit allen Beteiligten in der Organisation zu den Themen Sterben, Tod und Nachfolgeregelung über die eigene Werthaltung, die inneren Einstellungen und die Leitbilder

zu verständigen. Fundraiser sollten bereit sein, schwierige Themen offen und mutig anzugehen und verschiedene Rollen einzunehmen: Akquisiteurin – nach innen und nach außen, Veränderer und Veränderungsmanagerin, Konzeptionistin und Umsetzer, Lehrer und Lernende.

Auf einem zunehmend turbulenteren und rasanteren Erbschaftsfundraising-Wettbewerbmarkt wird es darauf ankommen, sich durch Geduld und Entschleunigung, bei gleichzeitiger professioneller Präsenz, einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen. Verabschieden Sie sich also selbstbewusst von einem euphorisierenden Erfolgsoptimismus auf der Kurzstrecke und begrüßen Sie den stillen Triumph auf der Langstrecke. Gerade beim Erbschaftsfundraising verspricht nicht das kurzfristige und hechelnde Powern Erfolg, sondern das eher kontinuierliche Engagement auf der Basis einer langfristig ausgerichteten Strategie.

### 4.3.2.3 Erbschaftsfundraising braucht einen Strategie-Entwicklungsprozess

Erfolgreiche Strategien für Erbschaftsfundraising können Sie nicht abrufen; Sie müssen sie für Ihre Organisation entwickeln bzw. anpassen. Zudem stellen Sie im *Strategie-Entwicklungsprozess* bereits wesentliche Weichen. Dieser Prozess entscheidet darüber, wie stark sich die Verantwortlichen und die Mitarbeitenden in Ihrer Organisation letztlich mit dem Erbschaftsfundraising identifizieren.

Die *Strategieentwicklung* muss in zwei Richtungen erfolgen, nach *innen* und nach *außen*. Letztere bekommt in der Regel mehr Aufmerksamkeit, während Erstere zu oft vernachlässigt wird. Die Strategieentwicklung nach innen gehört eher zu den unbequemen Parts eines Veränderungsprozesses, sichert jedoch die Unterstützung für das Erbschaftsfundraising aus der Organisation heraus. Die nach außen gerichtete Strategie beinhaltet die Vorgehensweise, um potenzielle Erblasser und andere wichtige Akteure anzusprechen. Die Strategie zur internen Überzeugungsarbeit sollten Sie zunächst in den Vordergrund stellen. Dadurch erreichen Sie Unterstützung und Beteiligung innerhalb der Organisation und können auf dieser Basis den Strategieentwicklungsprozess nach außen mit guter Aussicht auf Erfolg angehen.

In beiden Richtungen (nach innen und außen) sind folgende *Strategieelemente* von herausragender Bedeutung:

- Zielfindung und Leitbildentwicklung
- Einrichtung und Weiterentwicklung einer Prozessarchitektur
- Entwicklung und Umsetzung einer Kommunikationsstrategie
- Feedback und Erfolgskontrolle
- Beziehungspflege

Der *Zielfindungsprozess* gibt den Aktivitäten zum Erbschaftsfundraising eine klare Richtung. Dabei müssen Sie sorgfältig überlegen, welche Personen und Einheiten innerhalb



der Organisation eingebunden werden müssen, um eine tragfähige Entscheidung über die Ziele treffen zu können. Ausgehend von der Zielrichtung zum Erbschaftsfundraising gilt es, ein entsprechendes *Leitbild* zu entwickeln. Dieses leitet sich aus dem Gesamtleitbild Ihrer Organisation ab und bringt zum Ausdruck, von welchen Grundüberzeugungen her Sie das Erbschaftsfundraising angehen. Wegen der besonderen Anforderungen im Erbschaftsfundraising sollte dieses Leitbild von allen maßgeblichen Personen und beteiligten Einheiten getragen werden. Dies sollten Sie bei der Gestaltung des Prozesses der Leitbildentwicklung berücksichtigen. Ziele und Leitbild bestimmen, welches *Profil* sich Ihre Organisation für das Erbschaftsfundraising gibt, und bilden die verbindliche Basis für die Umsetzungsarbeit. Gleichzeitig liefern sie die notwendigen Identifizierungsanker für potenzielle Erblasser.

Der Einrichtung und Weiterentwicklung einer *Prozessarchitektur* wird häufig zu wenig Aufmerksamkeit gewidmet. Die Prozessarchitektur beschreibt, wer welche Rollen und Aufgaben in der Erarbeitung und Umsetzung von Strategien im Erbschaftsfundraising übernimmt. Dabei ist es Ihre Aufgabe zu klären, inwieweit bestehende Strukturen, wie z. B. eine Abteilung für Fundraising und Öffentlichkeitsarbeit, den Prozess steuern können und wollen, oder ob temporäre Strukturen, wie z. B. Projektgruppen, einzurichten sind. Sie sollten auch überprüfen, ob die Projektarchitektur zielführend ist und dazu beiträgt, dass die *Ownership* für Erbschaftsfundraising innerhalb Ihrer Organisation zunimmt. So besteht gerade bei Projektgruppen das Risiko, dass sie ein nischenhaftes Eigenleben entwickeln und sich ihrer eigenen Organisation entfremden.

Ein Herzstück Ihrer Strategieentwicklung für das Erbschaftsfundraising ist die *Kommunikation nach innen und außen*. Die Strategie in beide Richtungen geht von einer Zielgruppenanalyse aus. Im nächsten Schritt benennen Sie konkrete Kommunikationsziele, entsprechende Botschaften und – daraus resultierend – angemessene Instrumente. Jedes einzelne Kommunikationsziel in Bezug auf eine bestimmte Zielgruppe wird daraufhin abgeklopft, welche Instrumente und Botschaften der Zielerreichung am dienlichsten sind. Schließlich dokumentieren Sie die erwarteten Kommunikationsergebnisse und belegen sie mit dazugehörigen Indikatoren, um die Voraussetzungen für eine Erfolgskontrolle zu schaffen. (*Feedback* und *Erfolgskontrolle* sollten von Anfang an in der Strategieentwicklung berücksichtigt werden – vgl. 4.3.2.5).

Auf diese Weise entsteht jeweils eine facettenreiche Strategie, die den unterschiedlichen Kommunikationserfordernissen der verschiedenen Zielgruppen entspricht. Die Kommunikationsstrategien nach innen und außen sollten Sie so angelegen, dass sie komplementär wirken können. Dabei ist die externe Kommunikationsstrategie umso erfolgreicher, je mehr die interne Kommunikationsstrategie bereits Früchte getragen hat (siehe auch Tabelle 2).

Im Erbschaftsfundraising kommt es auf umsichtige *Beziehungspflege* zu potenziellen Erblassern an. Dies hat natürlich mit Kommunikation zu tun, geht jedoch über die vorstehend beschriebene Kommunikationsstrategie hinaus. Für potenzielle Erblasser ist es zentral, über persönliche, vertrauensvolle Beziehungen eine Identifikation mit Ihrer Organisation entwickeln zu können. Hier müssen Sie eine andere Beziehungsqualität aufbauen, als wenn es z. B. um eine anlassbezogene Spende oder um eine Fördermitgliedschaft geht. Diese Beziehungsqualitäten sind auf Langatmigkeit – als Kontrapunkt zur

Kurzatmigkeit – und Stabilität angelegt. Das stellt nicht nur besondere Anforderungen an diejenigen, die im direkten persönlichen Kontakt mit potenziellen Erblässern stehen, sondern auch an die Mittel der Kommunikation und Akquisition.

#### 4.3.2.4 Der Weg zu den Erblässern: Instrumente und Hilfen

Im Fundraising kennen Sie eine Reihe bewährter Instrumente (Faltblätter, Broschüren usw.), die viele wie selbstverständlich auch für das Einwerben von Erbschaften einsetzen. Im Grunde genommen ist jedoch die intensive *Beziehungspflege* das zentrale Kommunikationsmittel im Erbschaftsfundraising. Die besten Faltblätter und Broschüren sind nur so gut wie ihre Träger. Das wichtigste Medium für das Erbschaftsfundraising sind die Menschen, die glaubwürdig, seriös und unaufdringlich, dabei sensibel Kontakte zu Erblassenden herstellen und auch die Gespräche führen.

Wollen Sie erfolgreich Erbschaften einwerben, müssen Sie – ausgehend von der Strategieentwicklung – auch die Umsetzung nach innen und nach außen planen. Es gilt, den Blick sowohl auf die potenziellen Menschen zu richten, die ihr Erbe spenden oder stiften könnten, als auch auf die potenziellen *Unterstützer* innerhalb der Organisation. Hilfreich für diese Planung ist eine *Kommunikationsmatrix*, die sicherstellt, dass Sie die Instrumente und Maßnahmen integrativ konzipieren und dass diese komplementär wirken können. Die einheitlichen Kategorien der Matrix gewährleisten eine für beide Blickrichtungen parallel zu entwickelnde, systematische Konzeption:

*Zielgruppe(n)/Zielpersonen:* Wen wollen Sie (intern und extern) erreichen? Warum ist diese Zielgruppe/Zielperson interessant (wichtig) für Ihr Erbschaftsfundraising? Welche Rolle spielt sie in Ihrem Erbschaftsfundraising (Erblasser, Entscheider, Unterstützer, Blockierer, Multiplikator usw.)?

*Kommunikationsziele:* Was wollen Sie bei dieser Zielgruppe/Zielperson erreichen?

*Instrumente:* Welche Instrumente oder Medien eignen sich für diese Zielgruppe/Zielperson am besten, um Ihre Botschaften zu transportieren und Ihre Kommunikationsziele zu erreichen?

*Botschaften (je Zielgruppe):* Was wollen Sie dieser Zielgruppe/Zielperson mitteilen? Was soll bei dieser Zielgruppe/Zielperson ankommen?

*Ergebnis/Reaktion:* Was soll die Zielgruppe/Zielperson konkret als nächstes tun (Handlungsaufforderungen) und wie begleiten Sie das (Follow-up)?

*Erfolgskontrolle:* Anhand welcher Kriterien wollen Sie Ihren Erfolg/Misserfolg messen?

Tabelle 2: Beispiel für eine Kommunikationsmatrix (intern und extern zusammengefasst)<sup>4</sup>

| Zielgruppe                       | Kommunikationsziele  | Instrumente   | Botschaften  | Ergebnis/Reaktion  | Erfolgskontrolle  |
|----------------------------------|--|---|--|--|---|
| Intern:<br>z. B. Entscheider     | Thematische Identifikation, Unterstützung, Ressourcen bewilligen, interne Werbung  | Tagungen, Gespräche, externe Beratung, verbindliche Vereinbarungen, Feedback-Kultur   | Erbschaftsfundraising ist eine wichtige Finanzierungsquelle, setzt eine besondere innere Haltung voraus, langer Atem ist nötig, und es braucht Investitionen und spezielle Kompetenz | Kennen Bedeutung und Notwendigkeit des Erbschaftsfundraisings, entscheiden positiv, stellen Ressourcen bereit, begleiten aktiv, führen Feedback-Kultur ein | Beschluss, Personal, Geld, Zeit, Material, Besprechungen  |
| Extern:<br>z. B. Spender         | Ist von Sinnhaftigkeit einer Erbschaft für uns überzeugt, erkennt uns als kompetenten Ansprechpartner in Sachen Nachfolge-regelung an, vertraut uns usw. | Flyer, Broschüre, Internet, Information in jeder Publikation, Anzeigen, CRM, Gespräche, Infoveranstaltung Erbrecht, Dank, Anerkennung | Dieser Organisation kann ich vertrauen, hier ist mein Geld gut angelegt, ich kann selbst bestimmen und etwas Sinnvolles hinterlassen usw.  | Fordert Informationen an, wünscht persönliche Beratung, gibt Testamentversprechen, hinterlässt Erbe  | Anzahl versendeter Broschüren, Teilnehmer an Veranstaltungen, persönliche Beratungen, Testamentsversprechen, Erbvolumen |
| Extern:<br>z. B. Multiplikatoren | Identifiziert sich mit unserem Thema, ist bereit, sich für uns zu engagieren   | Gespräche, Flyer, Broschüre, Infoveranstaltungen, CRM, Dank und Anerkennung   | Erbschaftsfundraising ist legitim und sinnvoll, damit kann geholfen werden, ich kann selbst unterstützen, es erweitert meinen Horizont   | Kennt Bedeutung und Notwendigkeit, will aktiv werden, bietet sich als Experte und Multiplikator an   | Nimmt an Schulungen teil, engagiert sich bei Veranstaltungen und Beratung, integriert sich ins Netzwerk                 |

Die Definition und Auswahl der Zielgruppen sollten Sie mit großer Sorgfalt erarbeiten. Damit ist immer eine *Hypothesenbildung* hinsichtlich möglicher Motive, Einstellungen oder Bedarfe verbunden. Solche Annahmen aus der Perspektive der anderen führen die Betrachtung über den eigenen „Tellerrand“ hinaus und liefern Ihnen wertvolle Anhaltspunkte für die Anforderungen der nötigen Kommunikationsmaßnahmen (siehe 3.3).

Bei der Auswahl der externen Zielgruppen suchen Sie zunächst im direkten *Umfeld* der Organisation. Es bedarf größerer Anstrengungen, neue Adressen zu gewinnen (z. B. über Kaltmailings) und daraus eine Beziehung anzuknüpfen. Noch intensiver (und aufwendiger) wären dann die Bemühungen der Beziehungspflege, wenn es darum geht, das *Vertrauen* dieser Menschen zu gewinnen, um überhaupt *Tabuthemen* wie Tod, Sterben und Vermögen ansprechen zu können.

Als mögliche Zielgruppen kommen deshalb in Betracht:

- Mitglieder, Spendende, Fördernde
- langjährig Mitarbeitende, Ehrenamtliche, Ehemalige
- ehemalige Spender und Förderer
- Vorstände, Beiräte
- Angehörige von Erbschaftsspendenden
- Führungskräfte mit Vorbildfunktion (auch als interne Multiplikatoren)

Immer mehr Menschen möchten ihr Vermögen sinnstiftend einsetzen. Sie wollen mit ihrem Anliegen, eine Wertorientierung für ihren Lebensweg zu finden, von Ihnen ernst genommen werden. Daher ist es wichtig, dass Sie sich im Vorfeld aus den vorhandenen Informationen ein Bild der Person machen (Wer hat bisher Kontakt zu der Person? Welches Projekt fand ihr Interesse oder könnte ihr Interesse finden? Wer spricht sie wann und wie an? Auf welche Weise wollen wir den Kontakt weiterhin pflegen?), um dann ein *individuelles Konzept zur Kontaktaufnahme und Kontaktpflege* erstellen zu können (siehe auch 3.3.1 bis 3.3.4).

Eine weitere, wichtige Zielgruppe bilden die externen Multiplikatoren:

- Rechtsanwälte, Notare, Steuerberater, Banker
- Journalisten
- Prominente als Testimonials

Jeder mögliche *Multiplikator* kann eine wichtige unterstützende Aufgabe erfüllen. So könnte z. B. ein Mitglied, das als Notar oder Rechtsanwalt aktiv war oder ist, fachliche Beratung für potenzielle Erblasser anbieten (z. B. Informationsabende zum Thema Erbrecht) und Ihr Ratgeber bei rechtlichen Fragen sein. Das ist u. a. wichtig, da Sie als Fundraiserin oder Fundraiser selbst keine rechtliche Beratung durchführen dürfen. Führungskräfte und Meinungsbildner im internen und externen Bereich können durch Überzeugungsarbeit oder Kontaktvermittlung das Anliegen aktiv mittragen.

Damit die Menschen, ganz gleich ob Erblassende oder Multiplikatoren, erfahren können, warum die Organisation ihr Engagement braucht und dass Sie es wertschätzen, müssen Sie den *persönlichen Dialog* aufrechterhalten. Gerade die *Anerkennung* des einzelnen Engagements, z. B. durch besondere Formen des Dankes und der Würdigung (siehe 3.3.4) – auch über den Zeitpunkt der Zuwendung hinaus – ist ein Kriterium für Vertrauen. Das bedeutet z. B. im Fall einer Erbschaft auch, dass Sie die Angehörigen in die Kommunikation miteinbeziehen (gehören sie doch zum Umfeld des Erblassers).

Für den Weg zum Erfolg ist es wichtig, dass Sie nicht unter dem Druck schneller Erfolge unerfüllbare Maßgaben setzen oder sich setzen lassen. Erbschaftsfundraising ist ein komplexes Feld, in dem Sie an vielen Punkten gleichzeitig agieren müssen. Eine wichtige Hilfe kann hierbei der Austausch mit Fundraisern anderer Organisationen oder die Unterstützung durch *externe Berater* sein. Wird eine Fremd- oder Außensicht in die Arbeit einbezogen, können deren Impulse den *Konzeptionsprozess* voranbringen. Gleichzeitig können Berater Sie in Ihrer Doppelrolle unterstützen, einerseits den Arbeitsprozess mitzugestalten bzw. zu steuern und gleichzeitig inhaltlich selbst mitzuarbeiten.

Die Ressourcen- und Kostenplanung sind wesentliche Bausteine Ihrer Konzeption. Dabei sollten Sie für das Erbschaftsfundraising u. a. folgende Positionen berücksichtigen:

- Qualifizierung und Fortbildung
- Beteiligung von Mitarbeitenden und Schlüsselpersonen im Konzeptions-, Implementierungs- und Umsetzungsprozess
- Implementierung und Koordinierung des Multiplikatoren-Netzwerkes
- Instrumente und Maßnahmen
- Beziehungspflege im „Außendienst“ zu den Zielpersonen
- externe Beratung oder Coaching
- Einführung einer Feedback-Kultur und Erfolgskontrolle

#### 4.3.2.5 Lernen aus Erfahrung: Die Erfolgskontrolle im Erbschaftsfundraising

Die prozessorientierte Sicht priorisiert eine *Erfolgskontrolle* in relativ kurzen Perioden und belegt sie mit *Meilensteinen*. Weiche und harte Fakten sollten Sie dabei gleichermaßen in den Blick nehmen. So können Sie vermeiden, dass in Ihrer Organisation nur auf die Veränderungen im Erbschaftsaufkommen oder nur auf die Beziehungsqualität mit potenziellen Erblässern geschaut wird.

Die *Erfolgskontrolle* sollten Sie mit der Schaffung von *Lernmechanismen* verbinden. Sinnvolle Lernmechanismen erlauben Ihrer Organisation, aus Erfahrungen zu lernen – aus den positiven ebenso wie aus den negativen. Dabei ist gerade das Lernen aus negativen Erfahrungen eher unbequem. Insofern sollten die Lernmechanismen von einer *Feedback-Kultur* getragen werden, die Ihnen und den Beteiligten in Ihrer Organisation einen konstruktiven Blick in den Spiegel ermöglicht, auch wenn dies unangenehm sein mag. Keine Organisation kann es sich bei knappen Ressourcen leisten, aus negativen Erfahrungen nicht zu lernen.

Erfolgskontrolle und damit verbundene Lernmechanismen sollten Sie so ausgelegen, dass ein regelmäßiges Feedback an die Entscheidungstragenden innerhalb der Organisation möglich ist. Andernfalls würde für Sie und alle Beteiligten das Risiko verstärkt, dass Prozesse im Erbschaftsfundraising zu sehr beschleunigt werden, weil unzureichend informierte Entscheidungsträger ungeduldig auf konkrete Erfolge warten.

Dieses Risiko sollten Sie angesichts der notwendigerweise langfristigen Ausrichtung von Strategien im Erbschaftsfundraising nicht unterschätzen. Umso mehr kann es Ihnen gelingen, die Erbschaftsfundraising-Prozesse zu einem Erfolg zu führen, der nicht nur Erbschaften einbringt, sondern auch eine angemessene Würdigung in Ihrer Organisation erfährt.

## Anmerkungen

- 1 Vgl. BBE-Branchenreport, Erbschaften 2003.
- 2 Vgl. TNS Emnid-Studie 2001 des Deutschen Forums für Erbrecht.
- 3 Vgl. Marvin Weisbord: Organisationsdiagnose, Karlsruhe 1983.
- 4 Die einzelnen Felder der Matrix sind zur Veranschaulichung exemplarisch mit einigen möglichen Aspekten ausgefüllt. Bei der Konzeption der Kommunikationsstrategien müssen die entsprechenden Aspekte für alle Kategorien vollständig erarbeitet werden. Im nächsten Schritt gilt es, ausgehend von den Matrizes Prioritäten für die Umsetzung zu setzen und Maßnahmenpläne abzuleiten.

## Weiterführende Literatur

- Königswieser, Roswita/Exner, Alexander: Systemische Intervention. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager, Stuttgart 2004.
- O'Connor, Joseph/McDermott, Ian: Die Lösung lauert überall. Systemisches Denken verstehen & nutzen, Kirchzarten bei Freiburg 1998.
- Reuter, Susanne/Schlüpen, Norbert: Sterben und Vererben. Erbschafts- und Stiftungsfundraising als neues Aufgabenfeld in der Gemeinde, in: Handbuch Gemeinde & Presbyterium. Kirche und Finanzen, Düsseldorf 2005, S. 96–100.
- Senge, Peter M.: Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation, Stuttgart 1996.
- Trebesch, Karsten (Hrsg.): Organisationsentwicklung. Konzepte, Strategien, Fallstudien, Stuttgart 2000.