

gründung sowohl inhaltlich als auch formal ein komplexer Sachverhalt ist, den sie nicht ohne kompetente Berater vollziehen will. Denn schließlich soll ihre Stiftung auf Ewigkeit angelegt sein. Und bei einem Rendezvous mit der Ewigkeit will sie nichts überstürzen.

Der Beitrag wird fortgeführt in S&S 2/2006

Dipl. Oec. Stephan George ist Gründungsgeschäftsführer der Imhoff Stiftung und seit 2006 beratend tätig, stephan.george@netcologne.de

ZUM THEMA

Hohenthal, Carl Graf (Hrsg.): Die Elite der Stiftungsexperten im deutschsprachigen Raum, DIE WELT / WELT am Sonntag, München 2005

Timmer, Karsten: Stiften in Deutschland, Die Ergebnisse der Stifterstudie, Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 2005

www.ratgeber-stiften.de (mit praktischen Tipps für Stiftungsgründer)

www.stiftungen.org (mit Mustertexten und Gesetzen der Länder)

www.stiftungszentrum.info (mit Mustertexten und einer aktuell gehaltenen Liste von Treuhändern)



MIT UMSICHT ZUM ERFOLG

Erbschafts- und Stiftungsfundraising

von Susanne Reuter, Aachen

Zuerst die gute Nachricht: In Deutschland werden immer höhere Vermögensvolumina hinterlassen, und dieser Trend hält schon seit Jahren an. Seit 2001 bis 2010 werden 2 Billionen € vererbt, von 2011 bis 2015 nochmals 1,47 Billionen €. Viele gemeinnützige Einrichtungen und Verbände haben reagiert und zum Beispiel eigene Stiftungen gegründet. Beinahe jeder Spender hat inzwischen eine der Hochglanzbroschüren in Händen gehalten oder die Freianzeigen und Faltschichten zum Thema „Erben und Vererben“ gesehen.

DER PERSÖNLICHE KONTAKT ZÄHLT

Und die weniger gute Nachricht? Allein mit perfekt gestalteten Printmedien lassen sich noch keine Zustifter oder Erbschaften gewinnen. Es gibt keine Patentrezepte für das Einwerben von Erbschaften oder Zustiftungen. Das haben inzwischen viele Fundraiser erkannt. Was Erfolg bringt, ist die persönliche Kontaktaufnahme und -pflege zu den Menschen, die sich möglicherweise als Erblasser oder Zustifter engagieren könnten. Das ist die eine Seite. Auf der anderen Seite gerät die eigene Organisation stark in Bewegung, wenn verantwortliche Personen für diese Form des Fundraising gesucht, überzeugt und gewonnen werden sollen. Das Thema „Erbschaften und Zustiftungen“ berührt Tabuthemen wie Tod, Sterben, Vermögen oder Vererben, was zunächst Befürchtungen und Skepsis hervorruft (Stichwort „Erbschleicherei“). Für viele Mitarbeitende befinden sich diese Themen im Kontrast und Gegensatz zum „eigentlichen“ Anliegen der Organisation, weshalb sie das Erbschafts- und Stiftungsfundraising nicht selbstverständlich unterstützen oder gar aktiv betreiben.

Was bedeutet dies für das Erbschafts- und Stiftungsfundraising? Wer erfolgreich Erbschaften oder Zustiftungen für seine Organisation einwerben will, sollte den Blick nicht nur nach außen richten – auf die potenziellen Erblasser, Spender und Stifter –, sondern auch nach innen auf die potentiellen Unterstützer innerhalb des eigenen Umfeldes. Ziele, Strategien und notwendige Maßnahmen müssen klar formuliert und intern ausreichend kommuniziert werden und somit allen Beteiligten einsichtig sein. Erst wenn die internen Hemmnisse und Stolpersteine erkannt und gebannt worden sind, kann die Organisation Kontakte zu potenziellen Erblassern und Stiftern knüpfen.

AM ANFANG STEHT ÜBERZEUGUNGSARBEIT

Bevor Sie sich mit Kommunikations- und Fundraisingkonzepten zum Thema Erbschaften und Stiftungen befassen, sollten Sie ein Konzept für die interne Überzeugungs- und Aufklärungsarbeit entwickeln. Bewährt haben sich Impulse von außen, also Referate oder Diskussionsrunden mit Fundraisern oder Beratern, die bereits Erfahrungen gesammelt haben. In der Regel eignet sich ein Workshop, an dem die Entscheidungsträger und alle maßgeblich Beteiligten bzw. Interessierten der Organisation teilnehmen. Hier wird das Thema vorgestellt und ein Überblick gegeben über mögliche Vorgehensweisen und Konsequenzen für die zukünftigen Verantwortlichen und die Aktivitäten. Der Workshop bietet den Raum, früh- und rechtzeitig Unklarheiten zu diskutieren und sich ein gemeinsames Verständnis zum Vorgehen zu erarbeiten. Und er gibt Raum für eine breite Beteiligung der Mitarbeitenden.

INTERN VERWURZELN STATT VON AUSSEN AUFSETZEN

Nonprofit-Organisationen lassen sich von externen Experten sagen, wie sie werben und agieren sollen. Die meisten sind dann sehr zufrieden mit den Konzepten und Vorschlägen der Werbeagenturen, aber in der Umsetzung stellt sich heraus, dass irgendetwas fehlt. Der erhoffte Erfolg kommt nur teilweise oder zögerlich. Erfahrungen zeigen, dass die Schwierigkeiten in der Umsetzung von Konzepten mit der internen Identifikation in der Organisation und mit der Rückendeckung seitens der Führungsebenen zu tun haben. Oft führen Vorbehalte, Unsicherheiten oder Ablehnung dazu, dass sich Mitarbeitende oder Führungskräfte mit den Vorgehensweisen nicht identifizieren können bzw. wollen. Solange diese Aspekte nicht aufgeblendet und geklärt sind, kann die Arbeit einer Agentur oder eines Experten noch so brillant sein – sie wird in der Wirkung immer an ihre Grenzen stoßen. Organisationen könnten ihren Erfolg erheblich steigern, wenn es ihnen gelänge, Konzepte und Strategien intern zu verwurzeln, statt sie von außen aufsetzen zu wollen.

Die meisten Organisationen bringen die notwendigen Kompetenzen dazu selbst mit – nur wissen oder glauben es viele nicht. Es muss also darum gehen, diese schlummernden Kompetenzen ans Tageslicht zu fördern und nachhaltig nutzbar zu machen. Das heißt aber auch, dass sich die Organisationen darauf einlassen können, selbst an den Konzepten (mit-) zu arbeiten und nicht – wie viele es gewohnt sind – sich ein fertiges Konzept von außen zu holen. Insofern erscheint diese Arbeitsweise sicherlich zunächst als unbequem. Sie bringt aber nachweislich den größeren Erfolg, weil mehr interne Beteiligung und Identifikation erreicht werden.

DER NÄCHSTE SCHRITT: DAS KOMMUNIKATIONS- UND AKQUISITIONSKONZEPT

Zunächst ist es wichtig, dass Sie versuchen, sich in Ihre potenziellen Zielpersonen hinein zu versetzen: Was bewegt eigentlich Erblasser und Stifter? Was müssen wir leisten, um diese Menschen für unser Anliegen zu gewinnen? Die Antworten auf diese Fragen lassen sich aus drei Arbeitsfeldern ableiten:

- **Das eigene Profil und Anliegen in ausgereifter Form anbieten (1)**
- **Die richtigen Ansprechpartner in den Blick nehmen (2)**
- **Sensibel und nachhaltig Kontakte pflegen (3)**

(1) Das eigene Profil und Anliegen in ausgereifter Form anbieten

Für die Zielpersonen ist es wichtig, zu erkennen, für wen oder was sie Unterstützung geben sollen. Spenden werden in der Regel situativ und spontan und je nach Portemonnaie gegeben. Anders ist es, wenn es um das eigene Vermögen oder Teile daraus als Erbschaft oder Zustiftung geht. Großspender geben nur dann, wenn sie nach rationaler und emotionaler Auseinandersetzung mit dem Empfänger sowie reiflicher

Überlegungen zu dem Gefühl und der Überzeugung gelangt sind, dass der Zweck geeignet und der Empfänger absolut vertrauenswürdig ist. Sie sollten daher folgende Fragen intern diskutieren und in der Lage sein, diese sinnvoll beantworten zu können:

- Was unterscheidet eine Erbschaft oder Zustiftung von einer Spende? Was bewirkt sie in der Organisation und für ihre Projekte?
- Bei bereits bestehender Stiftung einer Organisation: Was unterscheidet die Stiftung von der Organisation und ihren Einrichtungen?
- Welche Eigenschaften des Anliegens motivieren die Anzusprechenden, „Ja“ zum Anliegen zu sagen?
- Dringlichkeit: Warum muss das (jetzt) sein?
- Wirksamkeit: Warum hat ihre Organisation eine Chance, mit dem Projekt, der Stiftung das angestrebte Ziel zu erreichen?
- Vertrauenswürdigkeit: Wer sind Sie? Welche Motive haben Sie? Warum sind Sie das angemessene Instrument, den Willen des Erblassers oder Stifters umzusetzen?
- Sympathie: Woran können Stifter und Erblasser ihr Herz hängen bei Ihrer Organisation oder Ihren Projekten / Zwecken?

(2) Die richtigen Ansprechpartner in den Blick nehmen

Die Kernzielgruppe jeder Organisation ist zunächst im direkten Umfeld zu finden, wie beispielsweise:

- Mitglieder, Spender und Förderer,
- Mitarbeiter, Ehrenamtliche, Ehemalige,
- Angehörige von Erblässern und Stiftern,
- Interessenten, Teilnehmende bei Veranstaltungen und deren Angehörige.

Wenn Sie beginnen, Ihre Zielgruppen in die engere Wahl zu nehmen, müssen Sie unbedingt auf eine mögliche interne Konkurrenz gefasst sein. Verschiedene Träger von Aktivitäten oder Einrichtungen ihrer Organisation werben vermutlich mit Erfolg um Spenden und verfügen über Spenderadressen, die für das Erbschafts- und Stiftungsfundraising interessant sein könnten. Aber Achtung: Dieser Aspekt kann zu einem wichtigen Stolperstein werden, falls er im Vorfeld nicht intensiv genug diskutiert bzw. gemeinsam eine Vereinbarung zum Vorgehen getroffen wurde.

Eine weitere, wichtige Zielgruppe bilden die Multiplikatoren. Sie sind diejenigen Personen, die Ihre Aktivitäten ideell oder fachlich von innen oder von außen mittragen und unterstützen können:

- Führungskräfte und Entscheider in der Organisation
- Rechtsanwälte, Notare, Steuerberater, Banker, Vermögensberater
- Medien, Journalisten
- Sponsoren und Förderer

Jeder dieser möglichen Multiplikatoren kann eine wichtige unterstützende Aufgabe erfüllen. So könnte beispielsweise ein Mitglied, das als Notar oder Rechtsanwalt aktiv war oder ist, fachliche Beratung für potenzielle Erblasser oder Zustifter ermöglichen und Ihr Ratgeber bei rechtlichen Fragen sein. Führungskräfte und Meinungsbildner im internen und externen Bereich können durch Überzeugungsarbeit oder Kontaktvermittlung das Anliegen aktiv mittragen.

Bevor Sie eine Person aus den hier genannten Zielgruppen ansprechen, sollten Sie möglichst viele Informationen zusammentragen oder sammeln, die Aufschluss geben könnten, inwiefern jemand als potentieller Erblasser, Stifter oder Multiplikator in Frage kommen könnte. Damit ist nicht gemeint, sensible persönliche Informationen schamlos auszunutzen. Dennoch ist es wichtig, sich im Vorfeld aus den vorhandenen Informationen ein Bild der Person zu machen, um dann ein individuelles Konzept zur Kontaktaufnahme und -pflege erstellen zu können.

(3) Sensibel und nachhaltig Kontakte pflegen

Der wichtigste Schritt zum Erfolg ist die Kontaktaufnahme und -pflege. Viele Spendensammelnde haben in der Vergangenheit den Fehler gemacht, lediglich um das Geld zu bitten, ihren Spendern jedoch nicht oder nicht angemessen dafür zu danken. Gerade die Anerkennung des einzelnen Engagements ist für die meisten Spender das Kriterium für Vertrauen.

Damit die Zielpersonen, ganz gleich ob Erblasser, Zustifter oder Multiplikator, erleben können, warum Sie ihr Engagement brauchen und dass Sie es wertschätzen, müssen Sie den persönlichen Dialog grundsätzlich aufrechterhalten, auch über den Zeitpunkt der Gabe hinaus. Das bedeutet zum Beispiel im Fall einer Erbschaft, dass Sie (später) auch die Angehörigen in die Kommunikation mit einbeziehen sollten. Im Einzelnen gehört zur Kontaktpflege:

- eine regelmäßige und individuelle Kommunikation,
- die Information über Erfolge und neue Vorhaben,
- eine Rechenschaftslegung und Berichterstattung sowie
- die Würdigung und der Dank.

Welche Instrumente (Anzeigen, Broschüren) oder Methoden (Predigt, Informationsabende, persönliche Gespräche) anzuwenden sind, muss jede Organisation für sich entscheiden. Eine große Rolle spielen dabei die bisherigen Kommunikationsgewohnheiten, die Qualifikation derjenigen, die als „Kontakter“ fungieren werden und die Leitlinien, die sich Ihre Organisation für das Erbschafts- und Stiftungsfundraising geben möchte. Welche Wege die geeigneten sind, können Sie am besten durch vergleichende Recherchen und Informationssammlung herausfinden. Es gibt viele Veranstaltungen, die zu diesem Thema Schulungen oder Erfahrungsaustausch anbieten (z. B. Deutscher Fundraisingkongress oder kleinere regionale Fachforen, siehe www.sozialmarketing.de).

Ein Besuch bei einer Organisation, die bereits aktiv ist, kann weiterhelfen. Allerdings müssen die Erfahrungen der anderen unbedingt auf die eigene Organisation übertragen werden. Hier lohnt sich auch die Begleitung oder Beratung durch externe Experten.

KURZ&KNAPP: EINE CHECKLISTE

- Beteiligen Sie sich selbst an der Konzeption von Werbestrategien und Instrumenten und legen Sie so den Grundstein für die Verwurzelung Ihrer Vorhaben in der Organisation.
- Beteiligen Sie auch andere Kollegen oder Führungskräfte Ihrer Organisation. Sprechen Sie schwierige und unangenehme Themen (Tod, Sterben, Vermögen, Vererben...) offen an.
- Beginnen Sie mit der gemeinsamen Konzeption für das Vorgehen in diesem Prozess. Klären Sie dabei die folgenden Fragen: Wer sind die Beteiligten? Welche Strukturen müssen bei uns gegeben sein, um das Projekt zu steuern und den Erfolg zu sichern? Welche Anforderungen sind damit an die externe Begleitung gestellt? Wer hat welche Rolle und Aufgaben im Prozess? Wie und nach welchen Kriterien wollen wir unseren Erfolg messen? Wie dokumentieren wir unsere Erfahrungen und sichern damit die Nachhaltigkeit?
- Versichern Sie sich kontinuierlich der Unterstützung von Führungskräften und Schlüsselpersonen in Ihrer Organisation und vermeiden Sie so die Stolpersteine mangelnder Rückendeckung auf Ihrem Weg.
- Bereiten Sie die in der Umsetzung verantwortlichen Personen intensiv vor und schulen Sie sie möglichst umfassend (Rechtsfragen, Akquisitionsmethoden, Kommunikation).
- Analysieren Sie jeden Kontakt.
- Unterziehen Sie jede Aktion einer ausführlichen Aus- und Bewertung. Dokumentieren Sie die Ergebnisse und geben Sie Feedback in die Gremien.
- Richten Sie einen offenen Austausch ein: Mit intern Beteiligten, um Unterstützung zu ermöglichen und „Konkurrenz“ zu vermeiden sowie mit extern Beteiligten (Stifter, Erblasser oder Spender), um von deren Wahrnehmungen zu lernen.

ZUM THEMA

im Fachmagazin *Stiftung&Sponsoring*:

Schick, Stefan: Bürgerstiftungen und Gemeinschaftsstiftungen – Neue Wege im Erbschaftsmarketing, S&S 2/99, S. 23-24

Reuter-Hens, Susanne: Fundraising im Zeitalter des Euro, S&S, 3/99, S. 27-28

Haibach, Marita: Großspenden-Fundraising, S&S 4/2000, S. 24-26