

02.23

& Stiftung Sponsoring

Das Magazin für Nonprofit-
Management und -Marketing



Leadership: Vom Wert der Werte

Rote Seiten: Das Stiftungsvermögen nach der Stiftungsrechtsreform.
Rechtlicher Rahmen und Auswirkungen auf die Rechnungslegung

Herausgeber: Deutsches Stiftungszentrum GmbH (DSZ), Dr. Markus Heuel
Institut für Stiftungsberatung Dr. Mecking & Weger GmbH, Dr. Christoph Mecking
www.susdigital.de

ESV ERICH
SCHMIDT
VERLAG



Vom Geben und Nehmen

Perspektivenwechsel bei Erbschaftsmarketing und Nachlass-Philanthropie

von Thomas Kreuzer (Frankfurt am Main)

Gemeinnütziges Vererben boomt. Die stetige Zunahme letztwilliger Zuwendungen zugunsten gemeinnütziger Organisationen in den letzten Dekaden hat Erkenntnisse zutage gefördert, die nicht nur die operative Praxis des Fundraisings, sondern auch ganz grundsätzlich eine angemessene Form von Sprache und Begriffen betreffen. Auf der operativen Ebene wurde die biografische Dimension immer deutlicher, die den testamentarischen Verfügungen zugunsten gemeinnütziger Interessen innewohnt. Menschen bewegen ein Thema ihr Leben lang, modifizieren und verändern es. Sie verfolgen, wie die Gesellschaft und eben auch gemeinnützige Organisationen mit diesem Thema umgehen. Und sie kommen dann irgendwann zu dem Schluss, ihren letzten Willen mit diesem gemeinnützigen Zweck zu verbinden.

Erbschaftsmarketing ist Biografiearbeit

Für die Beschäftigten in den Organisationen, die aktiv um Erbschaften und Vermächtnisse werben, ist längst klar, dass es sich beim Erbschaftsmarketing um eine Form der Biografiearbeit handelt.

Es geht nicht nur um den Begünstigten oder den Zweck, und es geht nie nur um die Erbschaft, nie nur um das Vermögen, sondern im gemeinnützigen Vererben geht es um die konkrete Erblasserin bzw. den Erblasser. Es geht um die Persönlichkeit, um ihre Motive und Motivationen. Und diese Beweggründe haben sich im Laufe der Jahre mit der Lebensgeschichte verwoben, sind ein Teil von ihr geworden und werden über den letzten Willen noch einmal manifestiert und zum Teil öffentlich. Menschen runden über das gemeinnützige Vererben ihre Biografie, ja buchstäblich ihr Leben ab. Die Organisationen bieten mit ihren Angeboten zum gemeinnützigen Vererben eine Möglichkeit, diesem Willen zu entsprechen.

Neben dieser biografischen Dimension des Erbschaftsmarketings ist in den letzten Jahren ein weiterer Aspekt hinzugekommen: Für die Erblasserinnen und Erblasser – gerade dann, wenn sie kinderlos sind oder keine nahen Angehörigen haben – wird es immer relevanter, wer sich nach ihrem Tod um Wohnung und Besitz kümmert. Dies betrifft u. a. so triviale Fragen, wer nach dem Tode zuerst in die Wohnung geht, wer die Haushaltsauflösung verantwortet und wie mit den verbliebenen Gegenständen in angemessener Weise umgegangen wird. Auch dabei zeigt sich, wie zentral die Motive und Befindlichkeiten der Geberinnen und Geber sind, und ob sie eine Organisation als Erbe einsetzen oder nicht.

Immer mehr Organisationen lassen sich deshalb von externen spezialisierten Dienstleistern wie Legatur in der

Nachlassabwicklung unterstützen, weil sie angemessene Ressourcen und Kompetenzen inhouse nicht vorhalten können oder wollen. Sie investieren lieber in das laufende Fundraising als in den Umgang mit dem ihnen Hinterlassenen. Da das Nachlassaufkommen nicht planbar ist, entspricht ein weitgehender Verzicht auf den Aufbau eigenen Personals für einen guten Umgang mit den für gemeinnützige Zwecke reservierten Ressourcen. Die Kosten für das Personal würden auf die Verwaltungskosten einzahlen, während die Kosten der Dienstleister vor Zufluss vom Nachlasswert abgehen und in der Bilanz gar nicht auftauchen.

Geberorientierung vs. Nehmerorientierung

In den letzten Jahren hat für das Handeln im Fundraising der Begriff der „Geberorientierung“ einen hohen Stellenwert erlangt. Organisationen sind angehalten, gerade im Bereich von Großspenden, Erbschaften und Vermächtnissen konsequent nach dem Willen und nach den Motiven der Geberinnen und Geber zu fragen. Dies hat Auswirkungen auf Begriffe und Bezeichnungen, die im Bereich des gemeinnützigen Vererbens verwendet werden.

Fundraising wurde bislang vor allem als Teil des Marketings verstanden und dementsprechend das Werben um gemeinnütziges Vererben als „Erbschaftsmarketing“ bezeichnet. So wurde auch Fundraising immer wieder als Beschaffungsmarketing aufgefasst und es wurde fokussiert auf Einnahmen und Akquisition unterschiedlicher Ressourcen für gemeinnützige Zwecke. Für gemeinnütziges Vererben bedeutete dies, mit akquisitorischen Maßnahmen um Erbschaften und Vermächtnisse zu werben. Das Subjekt dieser Anstrengungen war die Organisation, das Objekt die potentiellen Erblasserinnen und Erblasser.

Angestoßen vor allem durch das Großspenden-Fundraising wurden inzwischen mehrere begriffliche Korrekturen vorgenommen, die deutlich machen, dass die einfache Zuordnung zur Ökonomie nicht mehr hinreichend erscheint. So wurde schon früh in den Debatten erkannt, dass erfolgreiches Fundraising entgegenkommende und unterstützende Strukturen in der Organisation voraussetzt, was unter dem Begriff der *Institutional Readiness* verhandelt wird. Damit war das Fundraising konstitutiv auf Organisationsentwicklung und Change-Management bezogen, was eine Einbeziehung in die Organisationstheorie nach sich zog.

Gravierender noch als diese Entwicklung kann die Rezeption der Gabetheorie im Anschluss u. a. an Autoren wie Marcel Mauss aufgefasst werden, in der die Akteure des Gebens samt ihren Motiven in den Mittelpunkt ge-

rückt werden. Ökonomische Ansätze, die auf Finanzierung und Beschaffung setzen, unterbieten aus dieser Sicht das Gabe-Handeln kategorisch, da sie die personale und biografische Dimension des Fundraisings kaum in den Blick bekommen. Genau diese aber ist für das gemeinnützige Vererben von zentraler Bedeutung.

Gabe-Paradigma vs. Markt-Paradigma

In diesem Sinne lässt sich ein Markt-Paradigma und ein Gabe-Paradigma unterscheiden.

- Im *Markt-Paradigma* wird das Fundraising vom Markt aus gedacht, von der Organisation und ihren Projekten, und vor allem vom Bedarf, der für die Finanzierung des gemeinnützigen Zweckes notwendig ist. In dieser Sichtweise geht es um das Gewinnen zusätzlicher Ressourcen und um das Schließen von finanziellen Lücken.
- Das alternative *Gabe-Paradigma* hingegen nimmt seinen Ausgang von der Gabe selbst und damit von der Person, ihrem Selbstverständnis und ihren Beweggründen.

Damit kehrt sich die Perspektive im Verständnis des Fundraisings komplett um. Es geht um die Akteure und ihre Selbstdeutungen. Es geht auch um Gesellschaft(en) und gesellschaftlichen Wandel. Und gerade im Themenfeld des Nachlass-Fundraisings ist augenfällig, welchen Erschließungscharakter eine solche Auffassung des Fundraisings im Sinne des Gabe-Paradigmas für dieses stark biografisch konnotierte Thema mit sich bringt: Es geht nicht um Marketing, sondern um Beratung. Es geht nicht um die Bedarfe der Organisation, sondern um die Motive der Erblasser. Es geht nicht um Projekte, sondern um Biografie. Und es geht nicht um die Organisation, sondern um die Gebenden.

Nachlass-Philanthropie vs. Erbschaftsmarketing

Dementsprechend wäre es nur konsequent, den Begriff des Erbschaftsmarketings ein für alle Mal zu verabschieden und hinter sich zu lassen. Er erweckt falsche Assoziationen, orientiert sich an überholten Referenzgrößen und präferiert eine Nehmerperspektive, die für das gemeinnützige Vererben vermutlich noch nie angemessen war. Es geht hier nicht um überkommenes Marketing und Akquisition, sondern um Beraten, Verstehen und Begleiten. Aus diesem Grunde haben sich inzwischen mehrere Organisationen auf den Weg gemacht und ihre Nachlass- und Großspen-

Zur nachhaltigen Weiterentwicklung im Fundraising ist ein Perspektivwechsel nötig

den-Abteilung in „Philanthropie“ umbenannt. Dieser begriffliche Wandel erscheint als angemessen und wegweisend. Denn Philanthropie stellt exakt jene Dimensionen nach vorne, die beim Marketing – und zum Teil auch im Fundraising – strukturell ausgeblendet bleiben, die Geberperspektive, die Motivorientierung und damit die Priorisierung des Spenderwillens. Aus diesem Grund wird hier vorgeschlagen, künftig nur noch von *Nachlass-Philanthropie* zu sprechen.

Dies würde dann auch einen nächsten Schritt einleiten, der für die Weiterentwicklung des Fundraisings insgesamt längst ansteht und es nachhaltig und zukunftsfähig machen wird. Denn neben der Geberorientierung hätten wir es ausgehend vom Begriff der Philanthropie mit einer Auffassung zu tun, die das Fundraising nicht mehr von Defiziten aus denkt und damit Unterdeckungen im Haushalt der Organisation kompensieren soll, sondern vom Können, Wollen und Geben – ja, vom Vermögen der Gebenden. Dann wäre auch begrifflich Geben gleich Gestalten und würde von vornherein auf Wirkung und gesellschaftlichen Wandel zielen.

Kurz & Knapp

Gemeinnütziges Vererben hat eine ausgeprägte biografische Dimension und verlangt nach einer Geberorientierung der Organisationen, die sich als Empfänger solcher Zuwendungen positionieren. Von dem immer noch gängigen Begriff des Nachlassmarketings sollte man sich verabschieden und stattdessen durchgehend von Nachlassfundraising oder Nachlassphilanthropie sprechen. Damit kämen dann zugleich die Geberperspektive und eine Orientierung am Willen der Erblasser zum Ausdruck. ■

Zum Thema

In Stiftung&Sponsoring

Kreuzer, Thomas: „Fundraising lebt Kommunikation und Solidarität“. Was meint ... Thomas Kreuzer, S&S 5/2021, S. 6 – 8, doi.org/10.37307/j.2366-2913.2021.05.04

Kreuzer, Thomas: Die biografische Dimension. Die Bedürfnisse potenzieller Erblasser selbstbewusst adressieren, S&S 3/2019, S. 36 – 37, doi.org/10.37307/j.2366-2913.2019.03.20

Kreuzer, Thomas: Erbschaftsfundraising. Zwischen Empathie und Professionalität, S&S 3/2019, S. 36-37, doi.org/10.37307/j.2366-2913.2017.02.23



Prof. Dr. Thomas Kreuzer ist Direktor der Fundraising Akademie und Professor an der Hochschule für Ökonomie und Management (FOM) in Frankfurt am Main. Er ist Mitinitiator von LEGATUR; am 27.6.2023 trägt er im Rahmen des Seminars der ESV-Akademie „Erbschaftsfundraising in und für Stiftungen“ vor.
tkreuzer@fundraisingakademie.de
www.fundraisingakademie.de
www.legatur.de

LEGATUR ist eine Gesellschaft zur Unterstützung gemeinnütziger, mildtätiger und kirchlicher Organisationen im Bereich des Erbschafts-Fundraisings und der Nachlassabwicklung, www.legatur.de

