



In Legatakquise investieren

Zwischen Organisationsentwicklung und Beziehungsmanagement

von Thomas Kreuzer (Frankfurt am Main)

Die Bedeutung von Erbschaften und Vermächtnissen für steuerbegünstigte Organisationen hat in den vergangenen Jahren kontinuierlich zugenommen und wird auch in den kommenden Jahren weiter wachsen. Viele Organisationen investieren in diesen Bereich, bauen ihre Informationsangebote aus, lassen sich von Experten, insbesondere erbrechts-erfahrenen Juristen, beraten und qualifizieren ihre Mitarbeiter_innen, um sich in diesem Feld zu professionalisieren.

Wie Spenden, fliegen auch Erbschaften und Vermächtnisse einer steuerbegünstigten Organisation in der Regel nicht einfach zu. Im Unterschied zu lebzeitigen Spenden steigt der Emotionalitätsfaktor bei letztwilligen Zuwendungen um ein Vielfaches. Denn hier geht es nicht nur darum, sich von persönlichen Werten zu trennen, sondern vor allem um die Auseinandersetzung mit dem eigenen Ende und Weiterwirken. Damit ist eine sowohl fachkundige als auch einfühlsame, nicht selten langjährige Begleitung potenzieller Erblasser durch die gemeinnützige Einrichtung von zentraler Bedeutung für eine erfolgreiche Legatakquise. Im Folgenden werden einige Aspekte aufgeführt, die für ein qualifiziertes Erbschafts-Fundraising von Bedeutung sind.

Zielgruppen und Wettbewerbsanalyse

Auch beim Erbschafts-Fundraising befinden sich Nonprofits längst in einem stark umkämpften Markt: Stiftungen stehen mit anderen sozialen, caritativen und sonst steuerbegünstigten Einrichtungen in einem Wettbewerb um Nachlässe. Es kann daher prognostiziert werden, dass in Zukunft keine NPO in diesem Aufgabenfeld ohne die Prinzipien des (Sozial-)Marketings wird auskommen können.

Bevor der persönliche Kontakt zu möglichen Legatgebern aufgenommen werden kann, geht es in einem ersten Schritt daher zunächst darum,

- das eigene Potenzial für Legate qualifiziert zu erheben
- potenzielle Zielgruppen über eine Analyse der eigenen Datenbank zu identifizieren und
- eine eingehende Wettbewerbsanalyse vorzunehmen.

Markenbildung

Während Spender_innen steuerbegünstigte Zwecke häufig projektbezogen unterstützen, geht es bei Erbschaften und Vermächtnissen meist darum, die Organisation „als Ganze“ zu bedenken. Zwar gibt es auch den Fall von zweckgebundenen Legaten – in der Regel sind Erbschaften und Vermächtnisse aber das Resultat eines gemeinsamen Weges, den der Legatgeber und die bedachte Ein-

richtung über Jahre gemeinsam gegangen sind. Auch wenn es immer wieder Fälle gibt, in denen der Erblasser der Organisation nicht bekannt ist, kann man prinzipiell davon ausgehen, dass Legatgeber langjährige Förderer der Organisation oder Einrichtung waren. Deshalb ist auch in diesem Feld taktisches Handeln nahezu ausgeschlossen. Potenzielle Erblasser kennen die Organisation, haben ihre Arbeit über viele Jahre verfolgt, sich häufig (ideell) eingebracht und an Projekten (finanziell) beteiligt.

Deshalb sind Markenaufbau und Markenführung der Organisation so wichtig. Pointiert: Erblasser spenden an seriöse Marken, an Organisationen also, deren Wertekanon sie teilen, die über viele Jahre gute Arbeit geleistet haben und sich in der Spenderkommunikation wie in ihrem öffentlichen Auftritt seriös positioniert haben.

Beziehung und Zufriedenheit

Man kann deshalb das Beziehungsmanagement nicht hoch genug einschätzen – gerade im Erbschafts-Fundraising. Hierzu gehört ein über die Jahre kultiviertes Dankkonzept, das sich auf Zeitpunkt, Häufigkeit und Höhe von Zuwendungen bezieht und die Kriterien der Vollständigkeit, Schnelligkeit, Individualisierung und Zweckbezug erfüllt.

Die Zufriedenheit potenzieller Legatgeber zeigt sich zudem in dem Grad der Übereinstimmung von erwarteter und tatsächlich wahrgenommener Realität der Leistungserbringung der Organisation. Faktoren, die einen starken Einfluss auf die Zufriedenheit von Spendern nehmen, sind z. B.

- die Erfüllung der Spendenzwecke,
- die Erreichbarkeit bei Fragen,
- die Reaktions- und Bearbeitungszeit zu Anfragen sowie
- die Möglichkeit, eigene Anregungen, Vorschläge und Wünsche einzubringen.

Es ist ratsam, Ziele für derartige Kriterien speziell für potenzielle Erblasser zu definieren, durch geeignete Erhebungsinstrumente abzubilden und im Hinblick auf künftige Verbesserungen auszuwerten.

Broschüren und Ratgeber

Viele Organisationen haben in den vergangenen Jahren Erbschaftsratgeber publiziert, die in den Geschäftsstellen abgerufen werden können oder auch bei Veranstaltungen verteilt werden. Die Erfahrung zeigt gegenwärtig, dass das notwendige Wissen, wie das eigene Erbe geregelt werden kann, noch immer nicht in der Weise verbreit-

tet ist, wie man es vermuten könnte. Deshalb ist steuerbegünstigten Organisationen die Veranstaltung von z. B. Informationsabenden in Kooperation mit Fachanwälten für Erbrecht, wie denen von LEGATUR, oder Notaren zu empfehlen. Die Nachfrage hierfür ist sehr hoch.

Ebenso ist es anzuraten, Broschüren mit rechtlichen Informationen vorzuhalten, bei denen auch auf die Möglichkeiten einer letztwilligen Einsetzung der Organisation hingewiesen wird. Von eminenter Bedeutung ist, dass Erben und Vererben nicht nur ein rechtlicher Vorgang ist, sondern sehr stark mit der eigenen Biografie verwoben ist, was in den Broschüren und Ratgebern unbedingt Berücksichtigung finden sollte. Der Rat externer Experten kann bei der Erarbeitung, insbesondere bei der korrekten Darstellung der rechtlichen Rahmenbedingungen, sinnvoll sein.

Gesprächs- und Beratungsangebote

Häufig benötigen potenzielle Erblasser individuelle Beratung. Im Rahmen der betreuten Fälle von LEGATUR hat sich gezeigt, dass es zweckmäßig ist, außer Vertretern der steuerbegünstigten Organisation auch einen Juristen in die Beratung einzubinden. Denn bei der Aussetzung eines Legats sind auch vielfältige rechtliche Fragen zu klären.

Zum Teil finden die Gespräche in der Geschäftsstelle der Organisation statt, häufiger aber machen sich die NPO-Vertreter mit „ihrem“ Berater „auf den Weg“, um interessierte Erblasser zuhause zu besuchen. Gerade bei Fragen der Nachlassregelung kommt dem persönlichen Gespräch eine besondere Bedeutung zu. Sie sind oft von hoher Emotionalität geprägt und bedürfen einer einfühlsamen Gesprächsführung, schließlich geht es um das Lebenswerk von Menschen, das sie in gute Hände geben wollen.

In Broschüren sollte daher nicht nur auf die Möglichkeit hingewiesen werden, die Organisation im Erbe zu bedenken, sondern es sollten unbedingt Gesprächs- und Beratungstermine angeboten werden, die der Erfahrung nach gern angenommen werden.

Qualifizierung von Mitarbeitern

Der Bedeutung des Themas ist es angemessen, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter identifiziert werden, die

sich in der Einrichtung künftig verstärkt um das Thema Legatalkquise kümmern sollen. An dieser Stelle ist auf Foren und Vernetzungsveranstaltungen zu verweisen, aber auch auf spezifische Fortbildungen, die inzwischen in diesem Bereich angeboten werden. Die Investitionen in Personal für dieses Aufgabenfeld zahlen sich aus.

Kurz & knapp

Erbschafts-Fundraising realisiert sich nicht über Nacht. Steuerbegünstigte Organisationen müssen Zeit, Engagement und Geld investieren, um eine tragfähige Beziehung zum potenziellen Legatgeber aufzubauen. Nur auf dieser Basis kann ein potentieller Erblasser das notwendige Vertrauen und die persönliche Verbundenheit zur Organisation entwickeln, die notwendig sind, um das eigene Vermögen letztwillig zu spenden oder zu stiften.

Um erfolgreich zu sein, müssen steuerbegünstigte Organisationen bereit sein, ihre Erbschafts-Fundraiser zu qualifizieren und weiterzubilden sowie die Beratung und Unterstützung durch versierte, insb. juristisch fachkundige Experten in Anspruch zu nehmen. ■

Zum Thema

in Stiftung&Sponsoring

Beder, Bernd: Testamentsberatung. Individuelle Lebensumstände – vielfältige Lösungen (Legatur 4), S&S 4/2017, S. 50 – 51, www.susdigital.de/SuS.04.2017.050

Beder, Bernd / Mecking, Christoph: Gewinnung und Abwicklung von Nachlässen (Legatur 1), S&S 1/2017, S. 44 – 45, 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



Dr. Thomas Kreuzer ist Direktor der Fundraising Akademie die mit LEGATUR, einem Unternehmen zur Unterstützung gemeinnütziger, mildtätiger und kirchlicher Organisationen im Bereich des Erbschaftsmarketings und der Nachlassabwicklung, eng kooperiert. tkreuzer@fundraisingakademie.de, www.fundraisingakademie.de/ www.bernd-beder.de/bernd-beder-berater-legatur-nachlassabwicklung, www.legatur.de

"Expertise bei der Beratung von Stiftungen? BDO!"

Branchencenter Stiftung & Non-Profit-Organisationen

Wenden Sie sich an die Stiftungs- und Sponsoring-Experten von BDO in Köln oder an einen unserer 25 weiteren Standorte in Deutschland, wenn Sie von Experten beraten werden und von unserer langjährigen Erfahrung profitieren wollen.

Audit & Assurance | Tax & Legal | Advisory
www.bdo.de

BDO ist der Markenname für das BDO Netzwerk und für jede der BDO Mitgliedsfirmen. © 2016 BDO.



Wealth Management

Stiftungsmanagement par excellence!



Lernen Sie unsere ausgezeichnete Expertise im Stiftungsbereich kennen.

Seit Jahren setzen wir Maßstäbe im Stiftungs- und Vermögensmanagement. Das finden nicht nur über 700 Stiftungen, sondern auch die Fachjury im FUCHS-Report »Stiftungsvermögen 2017«. Wir sind zum fünften Mal Topanbieter und die Nummer 1 unter den Stiftungsmanagern im deutschsprachigen Raum.

Innovative Ideen, wirkungsorientiertes Investieren und ein maßgeschneiderter, kompetenter Service für unsere Kunden sind uns Ansporn und Verpflichtung zugleich.

Profitieren Sie von unserer Kompetenz in individuellen Stiftungslösungen. Lassen Sie uns darüber in den Dialog kommen. Wir sind auf Ihre Vorhaben gespannt!

Frau Mirjam Schwink und Herr Michael Freudigmann freuen sich auf ein persönliches Gespräch.

0711 124-73428 oder
Mirjam.Schwink@bw-bank.de

0711 124-78493 oder
Michael.Freudigmann@bw-bank.de

www.bw-bank-wealth.de

BW | Bank



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 über 650 rechtsfähige und nichtrechtsfähige Stiftungen mit einem Anlagevermögen von über 2,9 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 . dsz-info@stiffterverband.de
Essen . Berlin . Hamburg . München . Stuttgart

Stiftungen in der Entwicklungszusammenarbeit

FRAGEN SIE UNS!

**EZ-Scouts sind Ansprechpartnerinnen für Stiftungen und Philanthropen.
Wir unterstützen Sie bei Ihrem entwicklungspolitischen Engagement im In- und Ausland.**

MÄITE DEUCHERT

bei PHINEO
030 52006540-0
maite.deuchert@giz.de

JULIA SEITZ

beim Haus des
Stiftens
089 744200-210
julia.seitz@giz.de

KATHARINA BRAIG

beim Deutschen
Stiftungszentrum (DSZ)
0201 8401-0
katharina.braig@giz.de

ANNETTE KLEINBROD

beim Bundesverband
Deutscher Stiftungen
030 897947-0
annette.kleinbrod@giz.de



**ENGAGEMENT
GLOBAL**

Service für Entwicklungsinitiativen



Engagement Global informiert, berät und vernetzt. Wir begleiten und fördern auch die Entwicklungszusammenarbeit deutscher Stiftungen. Kommen Sie mit uns ins Gespräch:

Infotelefon: 0800 188 7 188 (gebührenfrei)
stiftungen@engagement-global.de
www.engagement-global.de/stiftungen

EZ-Scout
Stiftungen. Chancen. Entwicklung.

