



© andrea latheder - fotografie



Was meint... Thomas Kreuzer
Geschäftsführer der Fundraising Akademie

„Fundraising lebt Kommunikation und Solidarität“

im Gespräch mit Christoph Mecking, Herausgeber von Stiftung&Sponsoring

S&S: Die von Ihnen, Herr Kreuzer, aufgebaute Fundraising Akademie leiten Sie seit ihrer Gründung in Frankfurt/M. im Jahr 1999. Obwohl Fundraising ein oft benutzter Begriff ist, werden sich viele fragen: Was ist eigentlich Fundraising – über das Spendensammeln hinausgehend – genau?

Kreuzer: Um es ganz knapp zu sagen: Fundraising ist das Einwerben von Ressourcen für gemeinnützige Zwecke. Das ist die ökonomische Kurzdefinition, die Fundraising als Beschaffungsmarketing versteht. Diese Auffassung ist inzwischen aber in die Jahre gekommen, weil der gestalterische und partizipatorische Aspekt des gemeinnützigen Handelns in dieser traditionellen Formel noch zu wenig zum Ausdruck gebracht wird. Es geht im Fundraising immer auch um die zivilgesellschaftlichen Dimensionen sozialen Wandels. Deshalb bedeutet Fundraising für mich heute, unterschiedlichste Ressourcen zu gewinnen, um zivilgesellschaftliche Veränderungen zu initiieren. Ein damit eng zusammenhängender, relevanter Aspekt ist die Geberorientierung im Fundraising. In diesem Sinne ist Fundraising im doppelten Wortsinn Vermögensberatung und – wenn das Fundraising erfolgreich ist – immer Engagementberatung.

S&S: Und damit ist Fundraising auch ein Thema für Stiftungen?

Zur Person

Prof. Dr. Thomas Kreuzer, geboren 3.3.1967, studierte Theologie, Philosophie und Gesellschaftswissenschaften in Frankfurt/M., Rom und Heidelberg und wurde mit einer Arbeit im Fach Sozialethik an der Goethe-Universität Frankfurt/M. zum Dr. theol. promoviert. Seit ihrer Gründung 1999 ist der Kommunikationswirt (GEP) geschäftsführender Direktor der Fundraising Akademie gGmbH in Frankfurt/M.; zudem ist er Mitgründer und -gesellschafter der LEGATUR GmbH, einer Gesellschaft zur Unterstützung steuerbegünstigter Organisationen im Bereich Erbschaftsfundraising, Testamentsvollstreckung und Nachlassabwicklung. Seit März 2021 lehrt er an der FOM Hochschule für Ökonomie und Management in Frankfurt/M. In seinen Publikationen, Vorträgen und Beratungen widmet er sich insbesondere den Themen Fundraising, Strategieentwicklung und Philanthropie. Er ist Mitglied in zahlreichen Gremien von Stiftungen und anderen Vereinigungen des Dritten Sektors. Für sein Lebenswerk wurde er 2019 mit dem Deutschen Fundraising-Preis ausgezeichnet.

Kreuzer: Aufgrund der anhaltenden Niedrig- und sogar Null- bzw. Negativzinsphase wurde vielen Stiftungen in den vergangenen Jahren bewusst, dass sie spätestens jetzt konstitutiv auf Fundraising angewiesen sind, wenn sie ihre Aufgaben und Projekte auch weiterhin auf einem guten qualitativ hohen Niveau weiterführen möchten. Es wäre aber ein Missverständnis, die Fundraising-Aktivitäten nur temporär als bloßes Beschaffungsmarketing in Krisenzeiten zu verstehen und diese einzustellen, sobald sich die Zinslage zu einem späteren Zeitpunkt wieder erholt. Denn durch das Fundraising wird die Kommunikation „nach außen“ verstärkt. Das Profil der Stiftung wie auch ihrer Projekte lässt sich häufig im Rahmen eines strategischen Fundraisings konturieren, die Marke präziser herausarbeiten. So kann das Fundraising den allermeisten Stiftungen entscheidende Impulse für die strategische Zukunftsausrichtung bieten. Die Erfahrungen der Stiftungen im Fundraising zeigen, dass sie offensiver kommunizieren und für ihre Zwecke werben mussten. Sie sind damit in einen bewussten Dialog mit ihren Förderern eingetreten. Das war für die meisten Stiftungen ein Gewinn. Investitionen in das Fundraising sind Investitionen in die Zukunft.

S&S: Nach meiner Beobachtung haben es viele Stiftungen versäumt, rechtzeitig in das Fundraising zu investieren. Nachdem auch Rücklagen aufgebraucht wurden, fehlt es jetzt an entsprechenden Mitteln. Ohnehin wird die Notwendigkeit unterschätzt, vorausschauend und nachhaltig Budgets für die Etablierung des Fundraisings bereitzustellen. Wie sehen Sie das?

Kreuzer: Eine Organisation, die einen Fundraiser auf ein Jahr befristet einstellt und nach diesem Jahr eine Amortisierung durch Spendengelder erwartet, denkt zu kurz. Um erfolgreich zu sein, müssen potenzielle Förderer ermittelt und dauerhaft gebunden werden. Das erfordert einen langen Atem. Und Erfolge werden erst spät sichtbar, was sich vor allem beim Erwerb von Nachlässen zeigt. Die Gremien müssen von der Notwendigkeit des Fundraisings überzeugt sein und es dauerhaft betreiben wollen. Daran fehlt es nicht selten bei Stiftungen, die traditionell eher auf die Vermögensverwaltung ausgerichtet sind.

S&S: Was sind die aktuellen Trends im Fundraising?

Kreuzer: Ich erlebe die Branche als überaus innovativ, experimentierfreudig und sehr agil. Und selbstverständlich haben sich Fundraiser mit Megatrends wie der Globalisierung, der Digitalisierung oder dem Wandel durch



Erfolgreiches Fundraising ist insbesondere Engagementberatung.

Künstliche Intelligenz auseinanderzusetzen. Diese Themen werden über die kommenden Dekaden hinweg von prägender Bedeutung sein.

S&S: Finden sich diese Themen auch im Programm der Fundraising Akademie wieder und was ist überhaupt ihr Auftrag?

Kreuzer: Das Hauptanliegen der Akademie ist seit ihrer Gründung im Jahre 1999 die Qualifizierung des Fundraising-Personals. Zunächst stehen die Mitarbeitenden in spendensammelnden Organisationen und Agenturen im Fokus. Immer stärker allerdings flexibilisieren sich die Tätigkeitsbereiche – Fundraiser sind heute auch in Stiftungen, CSR-Abteilungen von Unternehmen oder der Philanthropie-Beratung von Finanzdienstleistern aktiv. Auf diese Bedarfe, die Megatrends und auch die genannten Themen geht die Akademie in ihren Programmen selbstverständlich ein. Der von uns angebotene Master-Studiengang bildet die gesamte Themenbreite ab: Stiftungsmanagement, Marketing, CSR, Philanthropie oder Leadership.

S&S: Gibt es darüber hinaus für das Fundraising spezifische Themen, die einer intensiveren Debatte bedürfen?

Kreuzer: Durchaus, beispielsweise zeigen Untersuchungen, dass wir es versäumt haben, die nächste Generation – die eigentlich gemeinnützig interessiert und auch involviert ist – an das Spenden heranzuführen. Allem Anschein nach müssen wir nach angelsächsischem Vorbild viel stärker schon in den Kindergärten und Schulen das Bewusstsein zum gemeinnützigem Engagement fördern, mehr als uns das bislang bewusst ist: Es geht um Solidaritätserziehung bzw. Service Learning. Weiter müssen wir

uns klar machen, dass die hybriden Formen in der Sponsoringansprache sich weiterentwickeln und diversifizieren werden. Stiftungen und gemeinnützige Organisationen sind hierauf noch nicht gut vorbereitet. Neben der notwendigen technischen Ausstattung werden sich nach Corona neue Kommunikationsformen etablieren. Und außerdem: Das Fundraising muss durch eine noch stärkere Geberorientierung ergänzt werden. Mehrere Organisationen wie PLAN, UNICEF oder World Vision verwenden für ihre Großspendenabteilungen inzwischen den Begriff der Philanthropie. Dies bedeutet dann aber, dass das Werben um Großspenden weniger mit Akquisition zu tun hat, sondern vielmehr als Beratungsprozess aufgefasst wird. Ich halte dies für die gegenwärtig wichtigste Veränderung im Verständnis des Fundraisings überhaupt.

S&S: In öffentlichen Debatten ist von einer ungleichen Verteilung von Vermögen und Einkommen die Rede. Für das Fundraising wird beobachtet, dass sich die Zahl der Zuwendungsgeber verringert, steigende Beiträge der Geber aber das Spendenvolumen mehr oder weniger auf dem Niveau der Vorjahre stabilisieren. Was bedeutet das für spendensammelnde Organisationen?

Kreuzer: Neben dem berechtigten Eigenlob im Blick auf das, was sich im Fundraising in den vergangenen Jahren verändert hat, ist hier Selbstkritik angezeigt. Gemeinnützige Organisationen, Verbände, Bildungseinrichtungen bis hin zum Staat und den privaten Gebern müssen realisieren, dass sich eine starke Zivilgesellschaft in unserem Land nur über eine unabhängige private Finanzierung weiterentwickeln kann. Einer starken Zivilgesellschaft fehlt es ohne eine damit verbundene, ebenso starke Kul-

■ Akteure & Konzepte

tur des Gebens an der notwendigen Dynamik zu Entwicklung und Veränderung.

S&S: Gerade Stiftungen können sich für das im Großspenden-Fundraising notwendige Beziehungsmanagement als Impulsgeber eignen. Welche Maßnahmen empfehlen Sie?

Kreuzer: Zunächst ist festzuhalten, dass philanthropisches Engagement immer mehr zum Selbstverständnis wohlhabender Personen in Deutschland gehört. Das ist eine gute Entwicklung. Zugleich haben wir den Eindruck, dass Vermögende häufig relativ unberaten sind, was ihr philanthropisches Engagement angeht. Wir werden deshalb in den kommenden Jahren die Philanthropie-Beratung massiv ausbauen, um potenzielle Geber in ihren Entscheidungsprozessen zu begleiten. Wer beispielsweise interkulturelle Projekte fördern möchte, ist auf Navigatoren angewiesen, die erfolgreiche Projekte in diesem Segment auch kennen und bewerten können.

S&S: Wie beurteilen Sie die Angebote der großen, international und digital operierenden Handelsunternehmen, einen Teil ihres Umsatzes an Nonprofits weiterzugeben? Amazon etwa leitet seit 2016 bei entsprechender Markierung 0,5% der Einkaufssumme entsprechend registrierter Käufer weiter.

Kreuzer: In jedem Fall ist es zu begrüßen, dass neben den Privatpersonen sukzessive auch die Unternehmen ihre gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen. Eigentümlich ist es aber, dass wir nach vielen Debatten um ethische Standards und Kriterien für nachhaltiges Wirtschaften unsere eigenen, mühsam vereinbarten Grundsätze ohne Not unterminieren. Gerade das Beispiel von Amazon zeigt doch, dass man den Spendenakt nicht isolieren kann von der gesamten Unternehmenspolitik.

S&S: Wie hat sich die Corona-Pandemie auf die Fundraising-Praxis ausgewirkt?

Kreuzer: Zum jetzigen Zeitpunkt sieht es so aus, dass sich die Pandemie eher günstig auf das Spendenaufkommen ausgewirkt hat. Die Menschen blieben zuhause, waren ansprechbar und interessierten sich für die zugesandten Informationen zu gemeinnützigen Themen und Projekten. Hervorzuheben ist, dass telefonische Kontaktaufnahmen auf positive Resonanz bei den Spendern und Förderern gestoßen sind. Auch digitale Veranstaltungen wurden gut angenommen, und wir gehen davon aus, dass hybride Formate unabhängig von der Pandemiesituation auch in Zukunft genutzt werden.

S&S: Sie sprachen eingangs davon, dass ein erfolgreiches Fundraising vorheriger Investitionen bedarf. Vorleistungen sind insbesondere notwendig, wenn es darum geht, ein effektives Erbschafts-Fundraising aufzubauen, denn es ist zunächst nicht absehbar, ob und wann die Stiftung durch Nachlässe begünstigt wird. Das kann Jahre dauern. Empfehlen Sie gleichwohl entsprechende Anstrengungen?

Kreuzer: Untersuchungen zeigen, dass die Erlöse aus Nachlässen in den kommenden zehn Jahren weiter zunehmen werden. Deshalb kann man den Stiftungen und Organisationen nur empfehlen, systematisch ins Nachlass-Fundraising zu investieren. Menschen geben in vielen



Fällen bewusst einen Teil ihres Erbes oder ein Vermächtnis an eine gemeinnützige Organisation, um ihre Biografie abzurunden oder abzuschließen. Wir müssen uns diese biographische Dimension des Nachlass-Fundraisings (Anm. der Redakt.: vgl. Kreuzer, in: S&S 3/2019, S. 36f.) viel stärker vor Augen führen als bislang. Die entscheidende Frage der Erblasser ist tatsächlich: „Was bleibt“ von mir und meinem Leben? Hier können besonders Stiftungen mit ihrem nachhaltigen und unabhängigen Charakter anknüpfen und Sinnangebote bieten. Gemeinnütziges Vererben ist längst ein sehr (selbst-)bewusstes und aktives Engagement der Erblasserinnen und Erblasser geworden.

S&S: Wenn in diesem Bereich unerfahrene Nonprofits Post vom Amtsgericht bekommen, die über eine Testamentsöffnung zu ihren Gunsten informiert und über die Folgen belehrt, entsteht nicht selten erhebliche Unsicherheit. Mitunter werden angesichts kurzer Fristen sogar Erbschaften überstürzt ausgeschlagen. Was raten Sie diesen Organisationen?

Kreuzer: Stiftungen und gemeinnützige Organisationen arbeiten ja auch an anderen Punkten mit ausgewiesenen Dienstleistern oder Juristen zusammen. Dies ist besonders in solchen Fällen anzuraten. Es gibt Spezialanbieter für Nachlassabwicklung – wie LEGATUR – oder Fachanwälte für Erbrecht, die über langjährige Erfahrungen verfügen. Die Organisationen sollten diese Möglichkeiten der Unterstützung nutzen. In der Regel macht es zunächst wenig Sinn, eigenes Personal für die Abwicklung von Nachlässen aufzubauen; dieses sollte zu deren Gewinnung eingesetzt werden. Die externen Kosten der Testamentsvollstreckung oder Nachlassabwicklung werden üblicherweise dem Nachlass selbst entnommen. Am Ende ist die Beauftragung kompetenter Dritter zumeist die kostengünstigste Variante. Pointiert: Die Nonprofits sollten sich auf das Erbschaftsfundraising selbst konzentrieren und die Nachlassabwicklung spezialisierten Dritten überlassen.

S&S: Sie sind von Hause aus Theologe. Mögen Sie zum Abschluss ein zum Fundraising passendes Bibelwort mit uns teilen?

Kreuzer: „Suchet der Stadt Bestes“ (Jeremia 29, 7): Jeder soll seine Fertigkeiten und Talente einbringen, um das gemeinnützige Anliegen voranzubringen. Das gilt auch und besonders für die Fundraiserinnen und Fundraiser.

S&S: Herr Kreuzer, vielen Dank für das aufschlussreiche Gespräch! ■

Das Gespräch führte Dr. Christoph Mecking, Herausgeber von *Stiftung&Sponsoring* und geschäftsführender Gesellschafter des Instituts für Stiftungsberatung

