

**ROTE SEITEN:**  
**DIE GROSSPENDENAKQUISE.**  
**CHANCEN, HERAUSFORDERUNGEN**  
**UND MÖGLICHKEITEN**

Ausgabe 4 | 2016

# &Stiftung Sponsoring

Das Magazin für Nonprofit-  
Management und -Marketing



**STAKEHOLDER. VOM UMGANG  
MIT STIFTERN, GEFÖRDERTEN UND ANDEREN  
ANSPRUCHSGRUPPEN**

**GESPRÄCH:** Ulrich Radtke, Rektor  
der UDE, über Hochschul-Fundraising  
und die Vorzüge einer Hochschul-  
stiftung

**AKTUELLES:** Fehler vermeiden  
bei der Steuererklärung und dem  
Aufbau von Social-Franchising-Sys-  
temen

**SCHWERPUNKT:** Methoden,  
Wege und Ziele für den „richtigen“  
Umgang mit den Stakeholdern einer  
Stiftung

**Herausgeber:** DSZ – Deutsches Stiftungszentrum GmbH, Erich Steinsdörfer  
Institut für Stiftungsberatung Dr. Mecking & Weger GmbH, Dr. Christoph Mecking  
[www.stiftung-sponsoring.de](http://www.stiftung-sponsoring.de)

**ESV** ERICH  
SCHMIDT  
VERLAG

Andreas Schiemenz, Angela Krzykowski und Jörg Schepers, Hamburg

# DIE GROSSSPENDENAKQUISE

Chancen, Herausforderungen und Möglichkeiten

## 1. GRUNDLAGEN DES GROSSSPENDER-FUNDRAISINGS

- 1.1 Aktuelle Situation
- 1.2 Organisatorische Voraussetzungen
- 1.3 Spenderpyramide

## 2. DER GROSSSPENDER

- 2.1 Profil von Großspendern
- 2.2 Potenzial des Deutschen (Groß-) Spendenmarktes
- 2.3 Sozio-demografische Daten

## 3. UNTERNEHMEN ALS GROSSSPENDER

- 3.1 Unternehmer als Spender und Partner für Nonprofit-Organisationen
- 3.2 Spenden oder Sponsoring
- 3.3 Unternehmenskooperation als Key Account Management im Fundraising

## 4. LOKALISIERUNG VON GROSSSPENDERN

- 4.1 Großspender im Bestand
- 4.2 Upgrading
- 4.3 Reaktivierung
- 4.4 Neuspender

## 5. ZUGANG ZU GROSSSPENDERN

- 5.1 Bestehende Kontakte
- 5.2 Zugang über Türöffner
- 5.3 Direkte Ansprache in der Kaltakquise

## 6. NETZWERKE UND TREFFPUNKTE FÜR DAS GROSSSPENDER-FUNDRAISING

- 6.1 Digitale Netzwerke
- 6.2 Persönliche Netzwerke
- 6.3 Business- und Service-Clubs
- 6.4 Veranstaltungen, Empfänge und Jubiläen
- 6.5 Kongresse, Tagungen und Messen

## 7. ANSPRACHE VON GROSSSPENDERN

- 7.1 Dramaturgie im Großspender-Fundraising
- 7.2 Small Talk zur Kontaktaufnahme
- 7.3 Die Gesprächsführung
- 7.4 Fragetechniken

## 8. GESPRÄCHSABLAUF – EIN LEITFADEN

- 8.1 Small Talk
- 8.2 Die telefonische Terminvereinbarung
- 8.3 Das persönliche Gespräch

## 9. KURZ & KNAPP

# Stiftung & Sponsoring

4|2016

ROTE SEITEN

**ESV** ERICH  
SCHMIDT  
VERLAG

von Andreas Schiemenz, Angela Krzykowski und Jörg Schepers, Hamburg

# Die Großspendenakquise

Chancen, Herausforderungen und Möglichkeiten

## 1. GRUNDLAGEN DES GROSSPENDER-FUNDRAISINGS

### 1.1 Aktuelle Situation

Anfang des Jahres titelte Wallstreet:online: „Minizinsen lassen Stiftungssterben erwarten“<sup>1</sup>. Die dauerhaft niedrigen Zinsen gefährden laut einer Studie<sup>2</sup> der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PwC den gesamten dritten Sektor, da es immer schwieriger für gemeinnützige Organisationen wird, eine vernünftige Rendite zu erzielen. Deshalb erwartet PwC in den nächsten Jahren eine starke Zunahme von Zusammenlegungen oder gar die Abwicklung von gemeinnützigen Organisationen in Deutschland. Das Niedrigzinsumfeld macht ihnen noch mehr zu schaffen als die Finanzkrise 2009.<sup>3</sup>

Um den Kreislauf von geringeren Erträgen und realen Vermögensverlusten zu durchbrechen, **gewinnt Fundraising an Bedeutung**.<sup>4</sup> 39% der in der Studie befragten Stiftungen gaben an, sich stärker als bislang darauf konzentrieren zu wollen – vom Einwerben von Spenden und Zustiftungen bis zum Ausbau des Großspender-Fundraisings. Die Tatsache, dass sich an der Untersuchung vor allem vermögensstarke Stiftungen in Deutschland beteiligten, lässt vermuten, dass der Anteil an Organisationen, die ihr Fundraising verstärken wollen, noch deutlich höher liegt, weil der Druck auf vermögensschwächere Stiftungen noch größer ist.

Das Werben um vermögende Personen steht nicht erst seit der Ankündigung der Milliardärin Susanne Klatten im April 2016, 100 Mio. € in den nächsten fünf Jahren an gemeinnützige Projekte zu vergeben, ganz oben auf der Agenda von spendensammelnden Organisationen und Stiftungen.

Großspender-Fundraising ist mittlerweile in vielen Stiftungen fester Bestandteil der Arbeit. Denn dabei werden die höchsten Einnahmen erzielt, das Verhältnis von Aufwand zu Ertrag ist hier am besten. Doch was braucht eine Organisation, um Großspender erfolgreich anzusprechen? Welche Voraussetzungen müssen auch auf der strategischen Ebene erfüllt sein?

1 Wallstreet:online, 2016.

2 PwC, 2016.

3 Siehe hierzu ausführlich Winkeljohann/Störk/Theuffel-Werhahn, S&S RS 1/2016 und S&S RS 2/2016.

4 Siehe hierzu auch Ripken, S&S 1/2015, S. 14–15.

### 1.2 Organisatorische Voraussetzungen

Im Beratungsalltag gibt es immer wieder Klagen von Fundraisern, ihre Arbeit sei nicht erfolgreich. Die Ansprache von potenziellen Groß Spendern funktioniere nicht oder es seien einfach zu wenig Spenden am Ende des Jahres eingegangen.

Eine Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches Großspender-Fundraising ist die in jedem Lehrbuch beschriebene **Institutional Readiness (IR)**. Damit ist die Bereitschaft gemeint, sich mit den Voraussetzungen für eine erfolgreiche Arbeit auseinanderzusetzen. Die strategische Positionierung des Fundraisings innerhalb der Organisation ist ein entscheidender Baustein für den Erfolg. Fundraising muss in eine gemeinnützige Organisation eingebettet sein, braucht also Rückenwind vom Bereich Öffentlichkeitsarbeit genauso wie die Akzeptanz der Führung und aller haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiter.

Die drei Eckpfeiler einer Institutional Readiness sind:

1. Fundraising beginnt in der eigenen Organisation
  - Sind die Mitarbeiter bzw. der Vorstand bereit zu geben?
  - Sind die Mitarbeiter von der guten Sache überzeugt?
  - Zeigen die Mitarbeiter Begeisterung für die Spendenprojekte?
2. Fundraising ist ein Thema für Management und Marketing
  - Der Klärungsprozess (Warum und wofür ist das Großspenderfundraising nötig? Welche Werte und Visionen vertreten wir? Wie viel Zeit und Geld soll investiert werden?)
  - Der Konzeptionsprozess (Eigene Stärken + Schwächen, wie hoch ist das Budget?)
  - Der Beziehungsprozess (Beziehung zu Kontakten + Förderern, dieser Prozess benötigt Zeit, Geld und Geduld)
3. Fundraising ist immer konkret
  - Es besteht eine klare Vision bzw. Mission der Organisation.
  - Es gibt klare finanzielle Ziele für das Fundraising in einem Haushaltsjahr. Die einzelnen Ziele und Projekte haben für Großspender eine Relevanz.

Um erfolgreich zu sein, müssen gemeinnützige Stiftungen und Organisationen ihr Großspenden-Fundraising professionalisieren. Hierfür sind mehrere Faktoren wichtig:

1. Die oben beschriebenen **organisationsinternen Voraussetzungen** müssen geschaffen sein.
2. Ein Spendensammler, der Vermögende anspricht, muss deren **emotionale Haltung** verstehen, um entscheiden zu können, welche Projekte sich eignen.
3. Der Großspenden-Fundraiser muss ein klares **Rollenverständnis** haben. Bei seiner Aufgabe spielen Selbstbewusstsein und Empathie eine wichtige Rolle.

### 1.3 Spenderpyramide

Aus dem Beratungsalltag ist bekannt, dass eine Organisation, die sich ausschließlich auf das Großspender-Fundraising konzentriert, nicht dauerhaft erfolgreich ist, da diese Art der Spendengewinnung sowohl erheblichen finanziellen Aufwand als auch einen langen Atem verlangt.

Gemeinnützige Akteure werden von Ihren Unterstützern sehr stark beobachtet. Umso wichtiger ist es, die Akquise effektiv zu gestalten und ein besonderes Augenmerk auf die Spenderbindung zu legen. Denn auch im Fundraising gilt die alte Vertriebsweisheit: „Neue Spender kosten, bestehende Spender bringen den Ertrag.“ Im Fundraising spielt die Spenderpyramide eine wichtige Rolle. Sie gilt als Grundlage für die klassische Spenderbindung. Sie zeigt den Zusammenhang zwischen der Höhe der Zuwendungen, der Anzahl der Geber und dem erforderlichen Aufwand und gilt als Grundlage für die klassische Spenderbindung.<sup>5</sup>

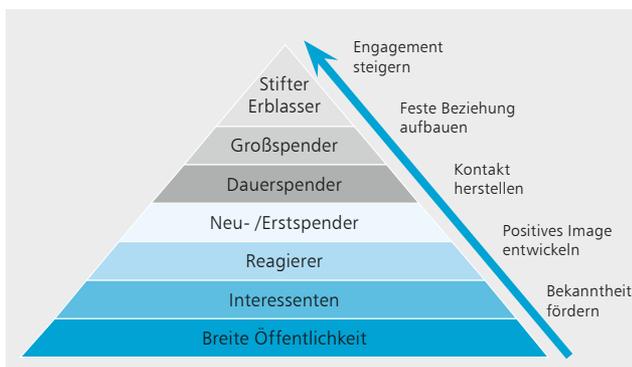


Abb. 1: Die Fundraising-Pyramide

Die Gruppe der Großspender ist im oberen Drittel der Pyramide angeordnet. Das Verhältnis von großen zu normalen Spendern sollte sich in einem Pareto-Verhältnis befinden. Das heißt, 20% erbringen 80% der Gesamtsumme. Wenn also eine Organisation 1.000 Spender hat, die insgesamt 1 Mio. € zur Verfügung stellen, bedeutet dies: 200 Spender geben 800.000 €. Die Praxis zeigt, dass einige Organisationen hier noch Potenzial zur Optimierung haben. Um es auszuschöpfen, muss der Anteil der Großspender ausgebaut werden.

Es ist zu beachten, dass es bei den Großspendern zwei unterschiedliche Typen gibt. Zum einen den klassischen Großspender, der direkt eine Wirkung erzielen möchte, und zum anderen den Stifter, der bereit ist, dem Vermögensstock der Stiftung eine Zustiftung zukommen zu lassen. Beide Typen müssen unterschiedlich betreut werden, der klassische Spender möchte ggf. die Arbeit der Organisation persönlich vor Ort erleben, dem Stifter reicht es dagegen oft aus, von Zeit zu Zeit informiert zu werden.

## 2. DER GROSSSPENDER

### 2.1 Profil von Großspendern

Eine einheitliche Definition von Großspendern gibt es nicht wirklich in Deutschland. Es sind Menschen, die einer gemeinnützigen Organisation überdurchschnittlich hohe Vermögenswerte zukommen lassen. Ab welchem Betrag es sich um eine Großspende handelt, lässt sich nicht allgemein gültig bestimmen, sondern muss individuell betrachtet werden. Bei gemeinnützigen Organisationen wird ein Geber als Großspender bezeichnet, sofern er einmalig eine hohe Summe gibt oder durch mehrere Spenden einen gewissen Zielwert erreicht. Wann ein Geber eine besondere Betreuung erhält, hängt also immer auch von der durchschnittlichen Summe aller Spender in der Organisation ab.

Neben dem Betrag ist die Individualität ein weiteres Merkmal für eine Großspende. Je intensiver der Austausch mit dem Geber, je persönlicher die Ansprache und Betreuung und je individueller die Projektförderung, desto mehr Ressourcen (Zeit, Geld, Mitarbeiter) muss eine Organisation einsetzen.<sup>6</sup> Ein hoher Aufwand ist in der Regel aber erst dann gerechtfertigt, wenn auch ein entsprechend hoher Betrag gespendet wird. Dieses Verhältnis zwischen Aufwand und Ertrag spiegelt sich in der zentralen Kennziffer für das Fundraising wieder: dem Return on Investment (ROI).

Großspender kennzeichnet ein deutlich höherer ROI als Normalspender. Folgendes Beispiel macht das deutlich: Eine Organisation spricht Normalspender über einen Spendenbrief an und gibt dafür 3.000 € aus. Die realisierten Spendeneinnahmen aus dieser Briefaktion liegt bei 9.000 €. Das Verhältnis zwischen Aufwand und Ertrag (Spendeneinnahme 9.000 €/Aufwand 3.000 €) bringt einen ROI von 3. Im Großspenderfundraising liegt der ROI deutlich über dem Faktor 10.

### 2.2 Potenzial des Deutschen (Groß-) Spendenmarktes

Nimmt man den deutschen Spendenmarkt genauer unter die Lupe, wird klar, dass gemeinnützige Organisationen nur im Großspender-Fundraising wachsen können. Die Deutschen haben laut einer Studie der Marktforschungsgesellschaft GfK

5 Siehe hierzu auch Neukirchen, S&S 5/2014, S. 30.

6 Siehe hierzu auch Kulschewski, S&S 2/2016, S. 24.

2015 rund 5,5 Mrd. € gespendet. Damit liegt das private Spendenaufkommen deutlich über dem Vorjahr (plus 11,7%). Die Steigerungen in den letzten Jahren sind aber ausschließlich auf die Erhöhung der Durchschnittsspende und die Zunahme für Katastrophenereignisse zurückzuführen. Die Zahl der Spender stagniert dagegen, nur etwa jeder dritte Deutsche spendet. Erwähnenswert ist zudem, dass in der GfK-Studie Großspenden ab 2.500 € nicht berücksichtigt werden.

Blickt man hingegen auf die Spitzengruppe der hochvermögenden Personen, ergibt sich ein anderes Bild. Laut Statistik gibt es in Deutschland rund 1,14 Mio. Millionäre, über 19.000 Multimillionäre und 123 Milliardäre.<sup>7</sup> In dieser Gruppe gibt es durchaus noch Potenzial für philanthropisches Investment. Laut Manager Magazin hatten die 500 reichsten Menschen in Deutschland 2014 ein Gesamtvermögen von 611,78 Mrd. €. Wenn diese TOP 500 nur 1 % ihres Vermögens zusätzlich pro Jahr abgeben würden, stünden 6 Mrd. € zusätzlich zur Verfügung. Diese Personengruppe realisiert zudem einen durchschnittlichen Vermögenszuwachs von 24,5 Mrd. € pro Jahr. Wenn nur 5 % davon für gesellschaftliches Engagement ausgegeben werden würden, wären das weitere 1,2 Mrd. €. Wenn ein Drittel der rund 1,14 Mio. Millionäre in Deutschland (lt. GfK spendet jeder 3. Deutsche) nur 50.000 € pro Jahr zur Verfügung stellt, stehen stellen würde, stünden insgesamt ca. **17 Mrd. € für philanthropisches Investment** zur Verfügung.<sup>8</sup>

### 2.3 Sozio-demografische Daten

Die Gruppe der Großspender verfügt – so die Annahme – über ein höheres Einkommen und ein größeres Vermögen als der Durchschnitt. Zu ihr gehören leitende Angestellte, Selbständige und Unternehmer. Die Spitzengruppe bilden hochvermögende Personen. Ein Blick auf die Vermögensherkunft zeigt, dass der größte Teil durch eigene Leistung erwirtschaftet wurde, im Wesentlichen als Unternehmer. Somit ist ganz offensichtlich: Der potenzielle Großspender ist mit hoher Wahrscheinlichkeit ein Unternehmer. Dadurch lässt er sich für den Fundraiser auch einfacher lokalisieren und ansprechen als ein Privatier.

## 3. UNTERNEHMEN ALS GROSSSPENDER

### 3.1 Unternehmer als Spender und Partner für Nonprofit-Organisationen

Potenzielle Großspender haben ihr Vermögen häufig unternehmerischem Mut und Engagement, einer guten Geschäftsidee zu verdanken oder in einem nachhaltig geführten Familienunternehmen erworben – 75 % der Großspender sind Unternehmer. Große Unternehmen sind sich ihrer gesellschaftlichen Verantwortung bewusst und gestalten ihr gesellschaftliches Engagement aktiv. Die Internationalisierung

trägt zu einer guten Entwicklung bei, das Selbstverständnis mit dem sich Firmen in den USA gesellschaftlich engagieren, wird bei Kapitalverflechtungen häufig an deutsche Konzerne weitergegeben. Erste Ansätze sind also meist da, die Kunst im Fundraising besteht darin, eine gemeinsame Geschichte für die Zukunft zu finden.

Corporate Social Responsibility (CSR) oder unternehmerische Gesellschaftsverantwortung ist der freiwillige Beitrag der Wirtschaft über die gesetzlichen Forderungen hinaus. Für Unternehmen heißt das, die eigene Marke in einem anderen Kontext zu präsentieren, die eigene Region mitzugestalten, Mitarbeiter zu binden sowie Unterstützung und Hilfe zu leisten bei Projekten, die zu der Vision des eigenen Unternehmens passen.

Bei der Spendergruppe Unternehmen/Unternehmer kann der Fundraiser seine volle Kreativität ausleben, um den Interessen des Unternehmers mit Ideen und Lösungen für gemeinsame Aktivitäten entgegenzukommen. Die Inhalte leben von gegenseitigen Impulsen.

Ein Unternehmen kann sich vielfältig engagieren, z.B.:

- für ein Projekt in seiner Region,
- durch Freistellung eines Mitarbeiters, um eine Spendenzahlkarte oder einen neuen Internetauftritt zu erstellen,
- in Form der Einbindung von Mitarbeitern in die ausgewählten Projekte z.B. Dozententätigkeit bei einer Akademie für Weiterbildung oder wie bei der HSH Nordbank die Essensausgabe im Winter in Obdachloseneinrichtungen,
- durch die Installation eines betrieblichen Vorschlagswesens für Projekte im Rahmen eines jährlichen Budgets,
- mit freiwilligen Dienstleistungen ohne Berechnung,
- bis hin zur Sachspende in Form von Produkten eigener Herstellung.

Die Kunst des Fundraisers besteht darin, einen potenziellen Spender mit seinem Auftreten, mit seiner Ansprache und seinen Fragen dafür zu interessieren, gemeinsame Ideen zu entwickeln. Das ist dann der Beginn einer nachhaltigen Kooperation in Form von Geld-, Sach- oder Zeitspenden. Neben einer festen Vorstellung für die Zusammenarbeit muss aber genügend Flexibilität vorhanden sein, um auf die Vorlieben und Visionen des Unternehmers reagieren zu können, eine passende Geschichte<sup>9</sup> zu erzählen und diese mit ihm weiterzuentwickeln.

### 3.2 Spenden oder Sponsoring

Im Gegensatz zu Spenden von Privatpersonen bedürfen Zuwendungen von Unternehmen einer besonderen steuerrechtlichen Behandlung – die Unterscheidung zwischen einseitigen freiwilligen Leistungen und solchen mit greifbarer Gegenleistung ist steuerlich von großer Bedeutung. Handelt es sich um eine Spende oder Sponsoring? Steuerrechtlich hat das verschiedene Auswirkungen. Eine Spende wird bei der

<sup>7</sup> Vgl. Wealth X / UBS, 2014.

<sup>8</sup> Nicht nur Stiftungen, sondern auch andere Institutionen sind auf Großspenden angewiesen. Einen Einblick in das Klinikfundraising bietet Benöken/Rothhaus, S&S 3/2011, S. 26–27.

<sup>9</sup> Siehe hierzu ausführlich Kutz/Noffke, S&S RS 6/2014.

NPO dem ideellen Bereich zugeordnet und muss in einer festgelegten Zeit dem gemeinnützigen Zweck zugeführt werden.

Für den Unternehmer bedeutet sowohl die Spende als auch das Sponsoring betrieblichen Aufwand (wie z. B. die Rechnung für eine Bandenwerbung im Fußballstadion). Der gemeinnützige Verein verbucht seine Einnahme im Rahmen des wirtschaftlichen Geschäftsbetriebes und ab einer Jahressumme von 35.000 € muss dieser eine Umsatzsteuerpflicht berücksichtigen.<sup>10</sup>

Wann immer eine deutliche Positionierung des Unternehmens bei der Stiftung stattfindet – bspw. durch einen Link auf der Homepage oder durch ausdrückliche Werbeaktivitäten im Rahmen von Veranstaltungen der NPO – gelten die Vorschriften zum Sponsoring. Es ist immer ratsam, für die gemeinnützige Organisation eine **Steuerkanzlei mit Schwerpunkt Gemeinnützigkeitsrecht** zu Rate zu ziehen, um die eigenen Aktivitäten richtig einzuordnen. Möglicherweise ist das auch eine Dienstleistung, die von einem Steuerbüro in Form einer Zeitspende eingeworben werden kann.

### 3.3 Unternehmenskooperation als Key Account Management im Fundraising

Unternehmenskooperationen bedürfen besonderer Aufmerksamkeit. Eine längerfristige Kooperation hat für alle Beteiligten Vorteile und ist immer flexibel gestaltbar. Wichtig dafür ist der Dialog mit dem Unternehmensspender. Welche Form von Transparenz ist gewünscht? Unternehmer sind es gewohnt, Projekte zu planen, durchzuführen und zu evaluieren, um die Wirkung seines Einsatzes für die eigene Organisation zu erkennen und zu genießen.

## 4. LOKALISIERUNG VON GROSSPENDERN

Die Auswahl von geeigneten Großspendern kann über verschiedene Schritte erfolgen, die sich idealer Weise ergänzen.<sup>11</sup>

### 4.1 Großspender im Bestand

Organisationen und Stiftungen mit Erfahrung im Fundraising verfügen über einen Stamm von Spendern/-innen, die unterschiedlich engagiert sind. Eine Auswertung der Geber berücksichtigt die Spendenhöhe, die Spendenhäufigkeit und den Zeitpunkt der letzten Spende. Damit lässt sich ermitteln, welche zu den Großspendern gehören.

Die Stiftungen legen in der Regel intuitiv fest, ab welchem Betrag es sich um einen Großspender handelt. Bei manchen Stiftungen beginnt das bei 500 €, andere legen 5.000 € oder 50.000 € als Wert fest. Die Entscheidung beruht auf einer Einschätzung des eigenen Selbstbewusstseins oder Selbstverständnisses.

Jede Stiftung hat ein eigenes Spenderklientel und unterscheidet sich darin von anderen. Die Bandbreite zwischen Klein-, Normal- und Großspendern muss zu dem bestehenden Bestand passen. Eine Stiftung, die bspw. geringe Normalspenderbeträge aktiviert, wird eher Probleme haben, absolute Top-Spender zu gewinnen. Das gelingt eher den Stiftungen, die auch bei den Normalspenden deutlich über dem Durchschnitt liegen.

Eine objektive Einschätzung kann das Pareto-Optimum bieten (vgl. 1.3 Spenderpyramide). Dazu wird eine Übersicht aller Spender des letzten Jahres erstellt und diese nach der Spendenhöhe sortiert und kumuliert. Nach Pareto kommen 80% der Zuwendungen von Großspendern. Dieser Betrag lässt sich auf der kumulierten Liste ablesen. Sie kann aber auch nach den Spenderzahlen ausgewertet werden, da nach Pareto 20% der Spender zu den Großspendern zählen.

Das nachfolgende Beispiel zeigt eine Berechnung:

Anzahl	Name	Spende	Kumulierte Spende	80% der Spenden	20% der Spender
1	Meier	5.000	5.000		
2	Schulze	2.500	7.500		2
3	Schmidt	1.000	8.500	8.460	
4	Krause	850	9.350		
5	Scholz	500	9.850		
6	Zimmer	300	10.150		
7	Eckhart	200	10.350		
8	Hauptmann	100	10.450		
9	Wünsche	75	10.525		
10	Klausen	50	10.575		

Tab. 1: Beispielrechnung Pareto-Prinzip

In dieser Beispielrechnung beginnt der Großspender bei einem Betrag von 1.000 € ab der Position 3. Schmidt. Der nachfolgende Geber Krause hat 850 € gespendet und gehört daher zu den Normal Spendern, die von 100 € bis 999 € definiert werden können.

Jedoch liegt der Spender mit den 850 € näher am Großspendersegment als die anderen Normalspender. Damit diese Potenziale berücksichtigt werden können, werden Zwischenstufen eingezogen:

- Großspender
- Potenzielle Großspender
- Normalspender
- Potenzielle Normalspender
- Kleinspender

Potenzielle Großspender werden zu tatsächlichen Großspendern entwickelt, indem Sie durch die Stiftung entsprechend

10 Siehe hierzu ausführlich Ehlers/Schmidt/Korfmann/Melzer/Klock/Brixius, S&S RS 6/2013.

11 Siehe hierzu auch Urselmann, S&S 5/2014, S. 18–20.

angesprochen werden. Jedoch definiert nicht nur die Spendenhöhe, wer zu den Großspendern gehört. Denn zahlreiche vermögende Spender geben nur einen durchschnittlichen Betrag und werden daher von der Stiftung als Normalspender betrachtet. Daher ist es für eine Stiftung ratsam, die Adressdaten der Spender zu analysieren. Spender aus den „gut betuchten“ Vororten können von Normalspendern zu Großspendern entwickelt werden. Auch lässt sich an Hand der Bankverbindung herausfiltern, ob ein Geber das Potenzial zum Großspender hat. Ist das Konto z. B. bei einer Privatbank, lässt sich vermuten, dass er dort auch Privatkunde mit einem entsprechenden Vermögen ist.

#### 4.2 Upgrading

Im oben aufgeführten Fall hat der Geber mit 850 € das Potenzial zum Großspender. Eine Stiftung hat verschiedene Möglichkeiten, ihn so anzusprechen, dass er seine Spende erhöht. Dieses Upgrading kann über zwei Maßnahmen erfolgen. Entweder lädt die Stiftung ihn zu einer höheren Spende ein, also z. B. 1.000 statt bisher 850 €. Damit wird die durchschnittliche Spende erhöht. Oder die Zahl der Spenden pro Jahr wird erhöht. Hat der Spender bisher zweimal 425 € gegeben, kann er eine dritte Einladung erhalten. Reagiert er darauf, erhöht sich seine Gesamtspende ebenfalls.

Das Upgrading ist die effektivste Form zur Erhöhung der Einnahmen. Der Spender ist der Stiftung bereits verbunden und eine Ansprache kann unkompliziert erfolgen.

#### 4.3 Reaktivierung

Die nächste Möglichkeit, das Fundraising für Großspender zu optimieren ist die Reaktivierung von verlorengegangenen Spendern. Eine Stiftung kann ermitteln, welche Großspender im letzten Jahr nicht, jedoch in den Jahren davor gespendet haben. Deren gezielte Ansprache wird als Reaktivierung bezeichnet.

Sie ist aufwendiger als das Upgrading, da es Gründe für den Spender gibt, seine Unterstützung einzustellen. Aber auch dieser Schritt lohnt sich. Denn aus den Erkenntnissen der Reaktivierung lassen sich Möglichkeiten zur Optimierung der Spenderbindung herausarbeiten.

#### 4.4 Neuspender

Der dritte Weg um das Großspender-Fundraising auszubauen, ist die Gewinnung von neuen Gebern. Idealerweise sollten die potenziellen dem Profil der bestehenden Großspender entsprechen. Wie überall im sozialen Miteinander gilt auch hier der Grundsatz: Gleich und Gleich gesellt sich gern. Für die Ansprache ist es ratsam, eine Liste mit den potenziellen Großspendern zu erstellen. Sie ist wichtig, damit die Fundraiser wissen, welche Personen angesprochen werden sollen. Eine solche Liste kann wie folgt aussehen:

Pos.	Name	Betrag
1	Rudolf Reich	5.000 €
2.	Laura Lustig	5.000 €
3.	Gustav Geber	2.500 €
4.	Volker Vermögen	2.500 €
5.	Helga Handwerk	1.000 €

Tab. 2: Neu-Spender-Liste

Diese Übersicht macht deutlich, welche Personen angesprochen werden sollen und zu welchen Spendenbeträgen sie eingeladen werden können.

Die Auswahl der potenziellen Großspender kann nach verschiedenen Kriterien erfolgen:

- regionale Nähe: die Person lebt in der Nachbarschaft des Stiftungsprojektes,
- persönliche Nähe: Mitarbeiter der Stiftung haben einen Kontakt,
- inhaltliche Nähe: der potenzielle Großspender ist mit dem Thema der Stiftung verbunden.

Die Ansprache von Neuspendern ist der aufwendigste und damit auch teuerste Weg. Darauf kann aber nicht verzichtet werden, da Stiftungen auch immer wieder Spender verlieren.

### 5. ZUGANG ZU GROSSPENDERN

Die Ansprache von Großspendern erfordert eine klare Strategie. Nur Stiftungen, die genau wissen, welche Spender sie gewinnen wollen, können erfolgreich sein. Die **Ansprache-liste** ist ein wichtiges Instrument, um die Ziele zu erreichen, denn sie konkretisiert die Personengruppen.

Idealerweise wird die Liste durch Fotos der potenziellen Spender ergänzt und an einem zentralen Ort im Büro platziert. Nur durch den regelmäßigen Blick darauf ist sichergestellt, dass die Zielsetzung nicht verloren geht. Das Foto ist wichtig, damit der Fundraiser die anzusprechenden Personen bei Begegnungen auch erkennt.

Für die Ansprache von potenziellen Großspendern ist das persönliche Gespräch die effektivste Form. Denn dabei ist der Austausch am intensivsten und somit die Chance auf finanzielle Unterstützung am höchsten.

Es gibt verschiedene Möglichkeiten des Zugangs zu neuen Großspendern.

#### 5.1 Bestehende Kontakte

Die einfachste Möglichkeit ist dann gegeben, wenn der Fundraiser den möglichen Unterstützer bereits kennt. Gerade in den regional aktiven Stiftungen gibt es zahlreiche Kontakte und ein umfassendes Netzwerk zu Unternehmen und Privatpersonen aus allen gesellschaftlichen Schichten. Eine Stiftung ist daher sehr gut beraten, diese Kontakte zu erfassen und auszuwerten.

Idealerweise werden die Kontakte aus allen Bereichen einer Stiftung abgeglichen. Welche bestehen durch die Arbeit der Stiftung zu welchen Unternehmen? Wie gut sind die Mitarbeiter der Stiftung vernetzt? Über welche Netzwerke verfügen der Stiftungsvorstand und die Stiftungsgremien? Es bietet sich an, dass alle Beteiligten gemeinsam die Ansprachliste erstellen, um eine ausreichende Zahl von potenziellen Großspendern anzusprechen.

Der persönliche Kontakt zu Personen macht es deutlich einfacher, mit diesen einen Gesprächstermin zu vereinbaren und sie für die Unterstützung der Stiftung zu begeistern.

## 5.2 Zugang über Türöffner

Eine weitere Möglichkeit auf potenzielle Großspender zuzugehen besteht darin, sog. Türöffner als Vermittler zu gewinnen. Das sind Personen, die einen direkten Kontakt sowohl zum potenziellen Großspender als auch zur Stiftung haben. Sie müssen sich natürlich für die Arbeit der Stiftung interessieren und/oder ihrem Kontakt in der Stiftung vertrauen.

Ideale Türöffner sind aktive Großspender der Stiftung, denn sie haben Erfahrung und kennen sich aus. Diese Personen haben mit ihrer Unterstützung auch gezeigt, dass sie von der Arbeit der Stiftung überzeugt sind und den Akteuren vertrauen.

Ein Türöffner sollte durch die Stiftung stets direkt und offen angesprochen werden. Er sollte wissen, warum die Stiftung neue Großspender gewinnen möchte und welche Arbeitsfelder durch die Spenden finanziert werden sollen. Denn nur so kann er erfolgreich eingebunden werden.

Deshalb sollte die Stiftung den Türöffner zu einem vertrauensvollen Gespräch einladen, in dem ihre Wünsche deutlich angesprochen werden. Er muss jedoch selbst entscheiden, ob er diese Aufgaben übernehmen möchte und welche Personen aus seinem Umfeld er mit der Stiftung zusammenbringen möchte.

Als sehr erfolgreich hat sich auch erwiesen, Türöffner bereits bei der Planung von Großspenderansprachen einzubinden. In einer Arbeitsgruppe können sie gemeinsam mit den Stiftungsorganen und bestehende Großspendern erarbeiten, welche Zielgruppen zu der Stiftung passen und eine Strategie zur Ansprache entwickeln. Das ist sehr effektiv, denn alle Beteiligten werden frühzeitig in die Überlegungen eingebunden und können ihr Know-how einbringen. Nicht selten werden aus Türöffnern auch ehrenamtliche Spendensammler.

## 5.3 Direkte Ansprache in der Kaltakquise

Die dritte Möglichkeit zur Ansprache von potenziellen Großspendern ist die sog. Kaltakquise. Das ist der Fall, wenn es zu den Zielpersonen keine Kontakte gibt. Die Stiftung muss daher direkt auf die Personen zugehen. Die Kaltakquise ist das Meisterstück in der Spendergewinnung, denn sie erfordert gesundes Selbstvertrauen und eine hohe Motivation.

Vor der Kaltakquise haben viele Menschen eine hohe Hemmschwelle. Das liegt daran, dass bei zahlreichen Stiftungsmitarbeitern schon Vorbehalte gegen die Akquise an sich bestehen. Es klingt sehr nach verkaufen und hat daher oft ein schlechtes Image. Ein weiterer Grund liegt darin, dass es vielen Menschen schwer fällt, Geld zu thematisieren. Und noch schwerer ist es, fremde Menschen um Geld zu bitten, selbst wenn es um ein wichtiges Projekt der Stiftung geht.



Abb. 2: Drei Wege zum Großspender

## 6. NETZWERKE UND TREFFPUNKTE FÜR DAS GROSSPENDER-FUNDRAISING

Für das Fundraising ist es wichtig, über ein gutes Netzwerk zu verfügen. Das ist die stabile Basis für die Gewinnung und Betreuung insbesondere von Großspendern. Daher gehören der Aufbau und die Pflege von Kontakten zu den wichtigsten Aufgaben im Spendenwesen.

### 6.1 Digitale Netzwerke

Die Welt der digitalen Netzwerke ist vielfältig und geht von Twitter und Snapchat über Facebook, LinkedIn und XING zu vielen mehr. Im Großspender-Fundraising ist es sinnvoll, die Netzwerke auszuwählen, die im Geschäftsumfeld etabliert sind. Dazu gehören auf jeden Fall das internationale LinkedIn sowie das deutschsprachige Netzwerk XING. Bei beiden stehen die beruflichen Kontakte im Vordergrund, sie werden von den Teilnehmern aktiv zum Austausch und zur gegenseitigen Unterstützung genutzt.<sup>12</sup>

Digitale Netzwerke sind arbeitsintensiv, denn der Nutzer muss Zeit in die Pflege investieren. Jeder Kontakt sollte über das digitale Netzwerk nachgepflegt werden, z. B. wenn er

12 Zum Thema Datenschutz und der Verwendung von Big Data im Fundraising siehe Ripken, S&S 5/2015, S. 18–19.

ursprünglich auf einem Empfang zustande kam. Aber nicht nur die Menschen, die persönlich gesprochen wurden, können das Netzwerk erweitern. Auch andere Teilnehmer einer Veranstaltung können interessant sein. Es genügt dann in der Regel, die Teilnehmerliste mitzunehmen und als Ausgangspunkt für die spätere Kaltakquise zu verwenden.

Darüber hinaus lassen sich weitere Kontakte über digitale Netzwerke knüpfen. Wenn der Fundraiser einen Zugang zu einem bestimmten Unternehmen sucht, findet er häufig die Geschäftsführung oder zumindest deren engste Mitarbeiter in einem der Netzwerke. Eine direkte Ansprache mit dem Wunsch nach Vernetzung reicht in vielen Fällen aus, um eine Verknüpfung zu erreichen.

Wichtig bei den digitalen Netzwerken ist auch die richtige Positionierung. Ein Fundraiser sollte auf jeden Fall dort beschreiben, welchen Mehrwert er für die anderen Nutzer hat. Auch die Rubriken „ich biete“ oder „ich suche“ sind wichtige Kriterien, den Kontakt aufzunehmen. Es ist zudem ratsam, regelmäßig eigene Themen zu posten und die Posts der anderen Teilnehmer zu markieren bzw. zu kommentieren. Nur so entsteht ein lebendiges Netzwerk mit spannenden Partnern.

## 6.2 Persönliche Netzwerke

Beziehungen sind im geschäftlichen und privaten Alltag sehr nützlich. Denn durch den persönlichen Kontakt werden Berührungspunkte abgebaut und Vertrauen wird aufgebaut. Das ist eine wichtige Basis für die Interaktion von Menschen und damit auch ein wichtiges Fundament für das Fundraising.

Im beruflichen Umfeld gibt es vielfältige Möglichkeiten, spannende Menschen kennenzulernen und Netzwerke zu knüpfen. Sie können auf Veranstaltungen, Empfängen, Kongressen, Messen und Tagungen oder in sog. Business-Clubs geknüpft werden. Die Auswahl des richtigen Ortes hängt von der Arbeit der Stiftung ab. Für regional aktive Stiftungen, wie z. B. eine Bürgerstiftung, ist das nähere Umfeld entscheidend. Für national agierende Stiftungen stehen nationale und für eine international agierende internationale Veranstaltungen und Verbindungen im Mittelpunkt.

Immer aber gibt es einen gemeinsamen Nenner: Die Teilnehmer und Mitglieder haben ein großes Interesse, sich zu vernetzen und Menschen kennenzulernen. Also ist es ein fruchtbarer Boden für den Ausbau des eigenen Netzwerkes.

## 6.3 Business- und Service-Clubs

In jeder Region gibt es Service-Clubs oder Business-Clubs. Dazu gehören „Lions“, „Rotarier“ oder „Zonta“. Darüber hinaus gibt es z. B. in Hamburg den Anglo-German Club, den Hafencub, die Hansa-Lounge und den Hamburger Business Club. Mittelständler und die verschiedenen Berufsgruppen treffen sich regelmäßig. Alle sind auch für das Fundraising spannend, denn sie ermöglichen einen unbeschwertten Zugang zu verschiedenen Spendergruppen.

Natürlich eignen sich auch Sportvereine, Tennis- oder Golfclubs für die Netzwerkarbeit. Hier sollte jedoch, anders als bei den Business- und Serviceclubs, das sportliche Interesse im Mittelpunkt stehen.

## 6.4 Veranstaltungen, Empfänge und Jubiläen

Die potenziellen Großspender sind auf zahlreichen Veranstaltungen unterwegs. Der Neujahrsempfang im Rathaus oder der Industrie- und Handelskammer gehören ebenso dazu wie ein Sommerfest oder ein Jubiläum in Sportvereinen, politischen Parteien, kirchlichen Einrichtungen oder einem gemeinnützigen Träger. Der jährliche Veranstaltungskalender ist voll von Möglichkeiten, die vermögenden Zielgruppen und Unternehmer kennen zu lernen.

## 6.5 Kongresse, Tagungen und Messen

Zu fast jedem Thema und für fast jede Zielgruppe gibt es einen Fachkongress, eine Fachtagung oder eine Fachmesse. Bei der Auswahl hilft es, einen Blick auf die Teilnehmer dieser Veranstaltungen zu werfen und diese mit den Zielprofilen der gesuchten Großspender abzugleichen. Dazu können bereits Wochen vor der Veranstaltung die Programme online eingesehen werden. Auch die Redner und Referenten sind im Programm genannt. Nicht selten findet der Fundraiser hier die potenziellen Großspender für die Stiftung.



Abb. 3: Treffpunkt Veranstaltungen: „Im Leben ist es wichtig immer gute Kontakte zu haben und das nicht nur mit der Steckdose“ (Heinz Nitschke).

## 7. ANSPRACHE VON GROSSPENDERN

### 7.1 Dramaturgie im Großspender-Fundraising

Für die Gewinnung von Großspendern gibt es einen klaren Fahrplan. Dabei sind folgende Schritte notwendig:

1. Auswertung der Spenderdatenbank nach Großspenderpotenzial
2. Definition von Großspendern und potenziellen Großspendern
3. Erstellung einer Anspracheliste mit Namen und Spendenbeträgen
4. Planung von Maßnahmen zum Upgrading und zur Reaktivierung
5. Telefonische Terminvereinbarung mit dem Großspender

- 6. Persönliches Großspendengespräch
- 7. Betreuung des Großspenders

Die Punkte 1–4 zur Vorbereitung auf ein Großspendengespräch wurden bereits ausführlicher beschrieben. Damit ein persönliches Gespräch zustande kommen kann, ist es notwendig, einen Termin zu vereinbaren. Hierfür bietet sich die Kontaktsituation z. B. auf einer Veranstaltung an oder das sich anschließende Telefonat, in dem direkt mit dem potenziellen Großspender und seinem Sekretariat – wenn es sich um Unternehmer handelt – eine Vereinbarung getroffen werden kann.

Im persönlichen Gespräch wird der Großspender dann zur finanziellen Unterstützung für die Stiftung eingeladen. Das sollte immer von Angesicht zu Angesicht erfolgen. Eine telefonische Spendergewinnung<sup>13</sup> oder gar eine schriftliche Einladung per Brief hat bei weitem nicht den gleichen Erfolg. Auch wenn die persönliche Überwindung für den Fundraiser häufig recht hoch ist, lohnt sich dieser Schritt.

### 7.2 Small Talk zur Kontaktaufnahme

Im allgemeinen Sprachgebrauch wird Small Talk als ein kurzes Gespräch ohne besonderen Tiefgang verstanden. Er hat das Ziel, schnell und unkompliziert mit anderen Menschen ins Gespräch zu kommen.

Für den Ausbau eines Netzwerkes und zur Ansprache von geeigneten Personen auf Veranstaltungen ist das ein wichtiges Instrument. Denn die Teilnahme ist für den Spendensammler nur dann effektiv, wenn er auch auf Menschen zugehen kann.

Für den Fundraiser gibt es drei Ausgangslagen, um mit dem Geber ins Gespräch zu kommen. Ideal ist die Situation dann, wenn sich Stiftungsvertreter und Geber bereits kennen. Aufeinander

zugehen, ein Gruß und ein kurzes Gespräch sind hier nicht nur unkompliziert, das wird von beiden Seiten sogar erwartet.

Die zweite Ausgangslage ist ebenfalls sehr unkompliziert, da ein Türöffner genutzt wird. Es gibt also eine Person auf der Veranstaltung, die mit anderen Personen – idealerweise dem potenziellen Großspender – im Gespräch ist. Auch hier heißt es aufeinander zugehen und sich vorstellen lassen.

Die dritte Situation entsteht, wenn sich der Stiftungsvertreter und der Gesprächspartner fremd sind und kein Türöffner zur Verfügung steht. Das ist die schwierigste, im Small Talk aber durchaus händelbar.

Für den Stiftungsvertreter ist es wichtig, von Anfang an die richtigen Akzente zu setzen. Denn er muss mit dem potenziellen Geber ins Gespräch kommen als Vorbereitung für die Spendergewinnung. Der Fundraiser sollte sich dabei richtig vorstellen, also sowohl seinen Namen als auch seinen Aufgabenbereich und die Stiftung nennen. Häufig zeigt sich der Gesprächspartner dann schon für die Arbeit interessiert. Ein solches Gespräch kann dann kurz inhaltlich fortgesetzt und mit dem Tausch von Visitenkarten abgeschlossen werden.

Im Anschluss ist es wichtig, den Kontakt zum Anlass für ein Folgegespräch zu nutzen. Idealerweise erfolgt ein Anruf, um einen ausführlichen Austausch zur Arbeit der Stiftung zu vereinbaren.

### 7.3 Die Gesprächsführung

In einem guten Gespräch kommen alle Partner angemessen zu Wort. Normalerweise ist dieser Austausch sichergestellt. Eine ideale Verteilung der Gesprächsanteile liegt bei 80 zu 20%, wobei der Großspender den größeren Beitrag leistet. Für den Fundraiser ist es wichtig herauszubekommen, welche Motive und welche Erwartungen sein Gesprächspartner hat. Daher hat es sich bewährt, bestimmte Fragetechniken in der Gesprächsführung einzusetzen.

13 Zum Thema Spenderbindung mithilfe des Telefons siehe Urselmann, S&S 3/2015, S. 18–19.

## 7.4 Fragetechniken

Unterschieden werden geschlossene Fragen, offene Fragen, alternative Fragen sowie rhetorische Fragen. Geschlossene Fragen kann der Gesprächspartner nur mit einem Ja oder einem Nein beantworten. Offene Fragen, auch W-Fragen genannt, sollen die Befragten motivieren, ausführlichere Antworten zu geben. Bei alternativen Fragen kann zwischen zwei Vorschlägen gewählt werden. Rhetorische Fragen wiederum geben die Antwort schon in der Fragestellung mit, sie sind in Gebergesprächen eher nicht sinnvoll.

Offene Fragen eignen sich besonders dafür, die Erwartungen sowie die Emotionen des Befragten herauszufinden. Auf Fragen wie

- Was motiviert Sie zum Spenden?
- Welche Erwartungen haben Sie an eine spendensammelnde Stiftung?

folgen Antworten, die für den weiteren Gesprächsverlauf sinnvoll sein können.

Geschlossene Fragen sollten immer dann eingesetzt werden, wenn ein bestimmtes Ergebnis bestätigt werden soll: Auch hier zwei Beispiele:

- Wollen wir uns zur Fortsetzung des Gespräches verabreden?
- Können Sie sich eine Spende für unsere Stiftung vorstellen?

Alternative Fragen steuern auf ein Ergebnis hin und haben den Vorteil, dass sie nicht sofort mit einem klaren Ja oder Nein beantwortet werden können:

- Wann wollen wir uns treffen? Nächste Woche Dienstag oder am Donnerstag?
- Möchten Sie (mit Ihrer Zuwendung) das Stiftungsvermögen stärken oder direkt das Projekt unterstützen?

Eine gute Gesprächsführung nutzt virtuos die verschiedenen Formen. Dabei hilft Routine und eine gute Vorbereitung.

## 8. GESPRÄCHSABLAUF – EIN LEITFADEN

Ein gutes Gespräch hat auch eine klare Zielsetzung. Der Gesprächspartner möchte in der Regel zu Beginn wissen, um was es im weiteren Verlauf inhaltlich geht. Daher ist es empfehlenswert, dieses klar und deutlich zu benennen.

### 8.1 Small Talk

Im Small Talk bspw. geht es um das Kennenlernen einer Person. Daher kann zur Eröffnung des Gespräches dieses Ziel auch klar benannt werden:

- Ich bin neugierig, Sie näher kennen zu lernen.

Bei der telefonischen Terminabstimmung geht es um die Findung eines gemeinsamen Termins:

- Ich rufe Sie an, damit wir einen gemeinsamen Gesprächstermin finden können.

Und im persönlichen Gespräch geht es um die Großspende. Daher ist auch hier eine klare Zielsetzung für das Gespräch notwendig:

- Ich möchte Sie überzeugen, unsere Stiftung als Spender zu unterstützen.

In Gesprächen mit Großspendern hat sich folgender Gesprächsablauf bewährt:

1. Kurze Vorstellung mit Namen, Funktion und Namen der Stiftung. Dieser Vorstellungsteil sollte nicht länger als 90 Sekunden im persönlichen Gespräch dauern, bei einem Telefonat deutlich kürzer.
2. Klare Formulierung des Gesprächsziels, damit der Gesprächspartner weiß, was auf ihn zukommt.
3. Offene Fragen um zu klären, was für die Erreichung des Gesprächsziels notwendig ist.
4. Alternative Fragen zur Klärung von möglichen Optionen.
5. Geschlossene Fragen zum einvernehmlichen Abschluss des Gespräches.

Auch hier gilt: Eine gute Vorbereitung vereinfacht das Gespräch.

### 8.2 Die telefonische Terminvereinbarung

Mit der Intensität des Gesprächs steigen die Abschlussquote und der Spendenbetrag. Daher ist es wichtig, ein persönliches Treffen zu arrangieren. Der schnellste und effektivste Weg ist das Telefongespräch. Die Telefonnummer von einem Netzwerkpartner hat der Fundraiser bereits, bei der reinen Kaltakquise muss sie noch besorgt werden. Da ein großer Teil der Großspender unternehmerisch tätig ist, kann die Ansprache in seinem Büro erfolgen. Die Telefonnummer des Unternehmens herauszubekommen, das dem potenziellen Geber gehört, ist heute meist keine Herausforderung.

Im Unternehmen vereinbart das Sekretariat Termine und bereitet Besprechungen vor. Daher ist es für den Fundraiser wichtig, die dortigen Mitarbeiter für die Terminvereinbarung zu gewinnen.

Auch in der Kommunikation mit dem Sekretariat gilt die gleiche Gesprächsführung, wie später mit dem Geber direkt. Nach der kurzen Vorstellung mit Namen, Funktion und Stiftungsnamen sollte klar definiert werden, welchen Zweck der Anruf hat. Nämlich die Terminfindung für ein persönliches Gespräch mit dem Inhaber.

- Guten Tag Frau Vorzimmer, mein Name ist Stefan Stifter von der Stiftung. Ich möchte gern mit Ihnen für die kommende Woche einen Termin für ein persönliches Gespräch mit Herrn Geschäftsführer vereinbaren. Wann hat Herr Geschäftsführer Zeit für das Gespräch?

In dem Beispiel werden Gesprächsziel und offene Frage miteinander verknüpft. Das Vorzimmer kann also von Anfang an einschätzen, was der Anrufer möchte. Es geht aber auch noch wesentlich konkreter:

- Guten Tag Frau Vorzimmer. Mein Name ist Stefan Stifter von der Stiftung. Ich benötige Ihre Unterstützung. Was kann ich tun, damit Sie mir für die nächste Woche einen Termin mit Herrn Geschäftsführer geben?

In dieser Variante wird direkt an das Vorzimmer appelliert. Dadurch steigt die Chance auf eine positive Reaktion deutlich. Daher lautet die Empfehlung für die telefonische Terminvereinbarung: Sehen Sie das Vorzimmer nicht als Burggraben, der den Kalender des Geschäftsführers bewacht, sondern als Zugbrücke.

Häufig hören Fundraiser vom Vorzimmer den Hinweis, dass erst einmal Unterlagen zugesandt werden sollen. Diese Aufforderung kann sowohl aufrichtiges Interesse an dem Anliegen signalisieren als auch ein Ablehnungsversuch sein. Oft hört man nach dem Zusenden der Unterlagen gar nichts mehr oder nur: „Das ist nichts für unser Unternehmen.“ Damit die Unterlagen das Interesse des Gesprächspartners wecken, sollten sie auf seine Bedürfnisse abgestimmt sein. Daher ist die Gegenfrage

- Was benötigen Sie an Informationen, damit Sie den Termin vereinbaren können?
- eine mögliche Antwortoption.

Nach der erfolgreichen Terminabstimmung empfiehlt sich eine schriftliche Bestätigung bei dem Sekretariat. In diesem Schreiben werden der Termin sowie die Gesprächsinhalte genannt. Darüber hinaus ist ein Dank für die Vereinbarung bei dem Vorzimmer angebracht.

### 8.3 Das persönliche Gespräch

Der Höhepunkt im Großspender-Fundraising ist das persönliche Gespräch mit dem Spender. Darin werden alle wichtigen Punkte besprochen, damit eine Spende fließen kann.

#### 8.3.1 Die Gesprächsvorbereitung

Eine gute Vorbereitung auf das Gespräch ist wichtig. Zu ihr gehören sowohl die Planung der Anreise als auch die Gesprächsinhalte. Wichtig ist das Gesprächsziel. Dabei geht es nicht nur um die Großspende als solches. Der Gesprächspartner weiß, dass es sich um ein Spendengespräch handelt, er kann jedoch noch nicht einschätzen, um welchen Betrag es dabei geht. Diese Unsicherheit sollte ihm im Gespräch genommen werden.

#### 8.3.2 Handouts und Unterlagen

In einem Gespräch um eine Großspende geht es in erster Linie erst einmal um den potenziellen Spender selbst. Seine

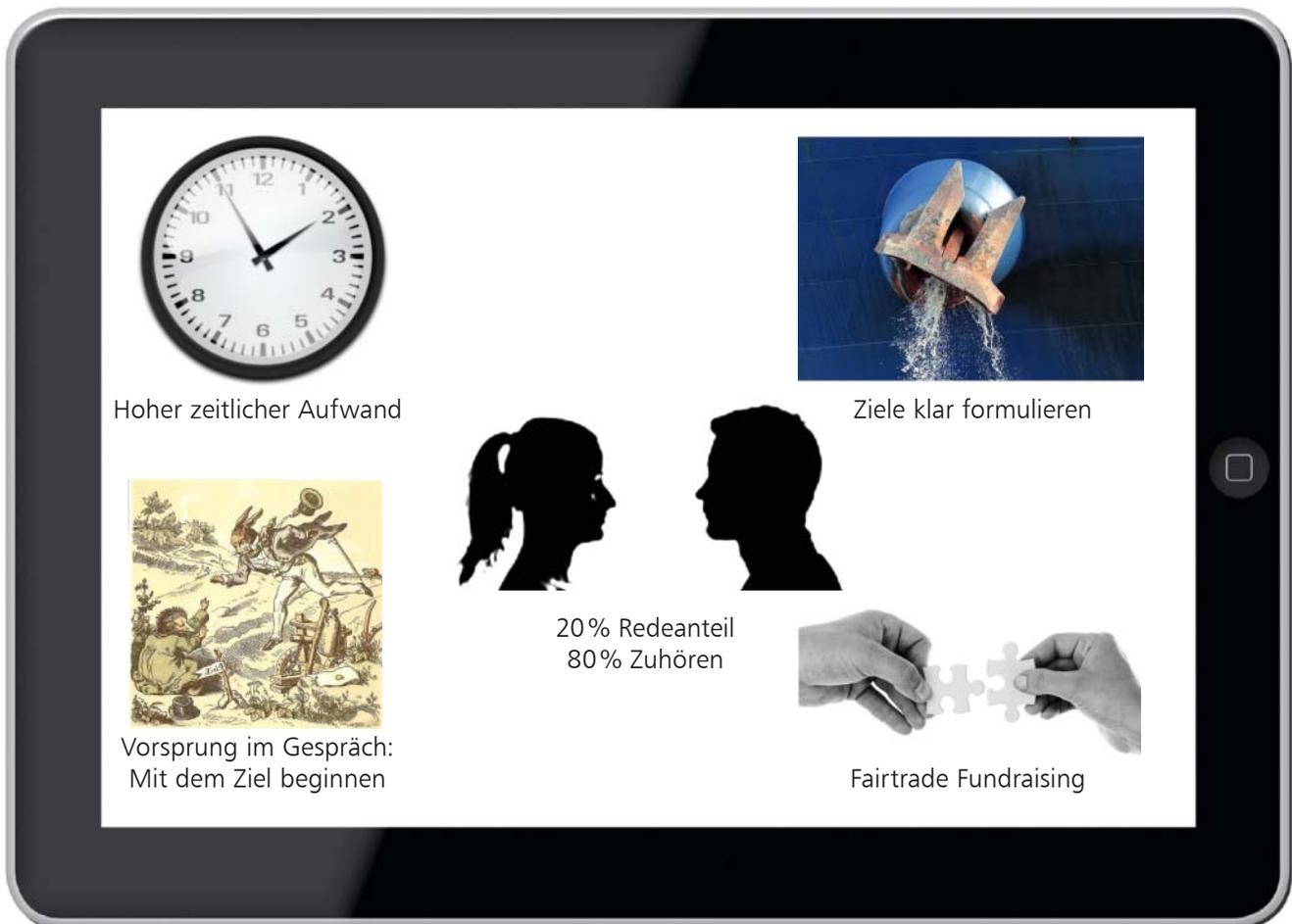


Abb. 4: Key Account Management bedeutet Gespräche

Erwartungen, seine Motive, seine Bedenken und seine Erfahrungen stehen im Mittelpunkt. Es geht nicht darum, in umfangreichen Präsentationen die Stiftung und deren Projekte vorzustellen, sondern darum, Gemeinsamkeiten zwischen Geber und Stiftung herauszuarbeiten.

Daher sollte im Wesentlichen auf Präsentationen, Broschüren und Handouts verzichtet werden. Die Vielfalt an Printunterlagen erschlägt sehr häufig und lenkt das Gespräch vom eigentlichen Ziel ab.

### 8.3.3 Form und Etikette

Selbstverständlich sollte ein Termin pünktlich wahrgenommen werden, das heißt auf die Minute genau. Es ist ebenso unhöflich, 10 Minuten zu früh oder 10 Minuten zu spät zu kommen. Daher gehört in die gute Vorbereitung die Anreisepflicht mit entsprechenden Zeittoleranzen.

Auch die Kleidung spielt eine wichtige Rolle. Der Stiftungsvertreter sollte seriös, sauber und angemessen gekleidet sein. Schließlich soll er ein Grundvertrauen in die Stiftung und deren Arbeit erzeugen. Daher kann der Großspender durchaus ein Kostüm oder einen Anzug erwarten. Freizeitbekleidung ist für ein Großspendengespräch in keinem Fall angemessen, es sei denn, es findet auf dem Sportplatz statt.

### 8.3.4 Das Gespräch

Das persönliche Gespräch sollte vorrangig in den Räumen des Partners stattfinden. Dort fühlt er sich am wohlsten und kann entspannt auftreten. Nach einer kurzen Begrüßung durch den Gastgeber kommt der Stiftungsvertreter schnell auf den Punkt seines Besuches.

Für die Vorstellung der Stiftungsarbeit bleiben dem Fundraiser 90 Sekunden. Alles darüber hinaus ist für den Gesprächseinstieg nicht von Bedeutung. Direkt nach der kurzen Vorstellung wird der Gesprächswunsch konkretisiert:

- Herr Geber, ich bin heute bei Ihnen, um Sie als Spender für unsere Stiftung zu gewinnen. Wir benötigen 10.000 € für unser Projekt.

Mit diesem Einstieg ist im gesamten Gesprächsverlauf deutlich, um was es geht. Danach folgt die offene Frage:

- Herr Geber, was müssen Sie wissen, um diese Spende für unsere Stiftung zu tätigen?

Diese offene Frage gibt dem Großspender die Möglichkeit, seine Erwartungen klar zu definieren. Sollten sie nicht mit den Anforderungen der Stiftung übereinstimmen, ist eine Spende für beiden Seiten nicht sinnvoll. Kann die Stiftung aber die Erwartungen des Gebers erfüllen, ist die Voraussetzung für eine dauerhafte Bindung des Großspenders gegeben.

## ZUM THEMA

**Conta Gromberg**, Ehrenfried: Die neuen Sachspenden: wie eine unbemerkte Revolution das Fundraising verändert, 2007

**Fischer**, Kai: Warum Menschen spenden, 2015

**Fundraising Akademie** (Hrsg.): Fundraising: Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden, 2008

**Haibach**, Marita: Handbuch Fundraising: Spenden, Sponsoring, Stiftungen in der Praxis, 2012

**Kröselberg**, Mathias: Mehr Mittel für den guten Zweck: So generieren Sie erfolgreich Spenden, 2005

**Limbeck**, Martin: Nicht gekauft hat er schon: So denken Top-Verkäufer, 2013

**Schiemenz**, Andreas: Das persönliche Gespräch: Fundraising durch Überzeugung, 2015

**Urselmann**, Michael: Fundraising: Professionelle Mittelbeschaffung für steuerbegünstigte Organisationen, 2014

### im Internet

**PwC**: Fünf Jahre Niedrigzinsphase und kein Ende in Sicht?, 2016 [abrufbar unter: [www.pwc.de/de/steuerberatung/assets/pwc-studie-stiftungsumfrage-2016.pdf](http://www.pwc.de/de/steuerberatung/assets/pwc-studie-stiftungsumfrage-2016.pdf)]

**Wealth X / UBS**: World Billionaire Census 2014, [www.billionaire-census.com/home.php](http://www.billionaire-census.com/home.php) [abgerufen am 14.7.2016]

**Wallstreet:online**: Minizinsen lassen Stiftungssterben erwarten, in: Wallstreet:online, [www.wallstreet-online.de/nachricht/8254542-studie-minizinsen-stiftungssterben-erwarten](http://www.wallstreet-online.de/nachricht/8254542-studie-minizinsen-stiftungssterben-erwarten) [abgerufen am 14.7.2016]

### in Stiftung & Sponsoring

**Benölken**, Irmgard / **Rotthaus**, Stephan: Vom Patienten zum Großspender? Systematisches Klinikfundraising, S&S 3/2011, S. 26–27, [www.susdigital.de/SuS.03.2011.026](http://www.susdigital.de/SuS.03.2011.026)

**Ehlers**, Sabine / **Schmidt**, Ralf / **Korfmann**, Sabine / **Melzer**, Iris / **Klock**, Martin / **Brixius**, Heribert: Sponsoring – Steuerrecht aktuell, S&S RS 6/2013

**Kulschewski**, Kai: In Stiftungen investieren: Kapital-Kampagnen, S&S 2/2016. S. 24, [www.susdigital.de/SuS.02.2016.024](http://www.susdigital.de/SuS.02.2016.024)

**Kutz**, Susanne / **Noffke**, Annika: Geschichten erzählen. Wie Stiftungen mit Storytelling arbeiten (können), S&S 6/2014, [www.susdigital.de/SuS.06.2014.055.a](http://www.susdigital.de/SuS.06.2014.055.a)

**Neukirchen**, Tom: Fundraising, S&S 5/2014, S. 30, [www.susdigital.de/SuS.05.2014.030](http://www.susdigital.de/SuS.05.2014.030)

**Ripken**, Alexandra: Big Data als Chance für Spender-individuelle Kommunikation im Massengeschäft. Eine Annäherung an die ethisch korrekte Nutzung von Spenderdaten, S&S 5/2015, S. 18–19, [www.susdigital.de/SuS.05.2015.018](http://www.susdigital.de/SuS.05.2015.018)

**Ripken**, Alexandra: Schnell und leicht zu großen Spenden und Zustiftungen. Eine Anleitung zur Definition des spenderindividuellen Mehrwerts, S&S 1/2015, S. 14–15, [www.susdigital.de/SuS.01.2015.014](http://www.susdigital.de/SuS.01.2015.014)

**Urselmann**, Michael: Erfolgreiche Spenderbindung. Mithilfe des Telefons. Nach anfänglicher Skepsis hat sich das Telefon im Fundraising etabliert, S&S 3/2015, S. 18–19, [www.susdigital.de/SuS.03.2015.018](http://www.susdigital.de/SuS.03.2015.018)

**Urselmann**, Michael: Und es Kommt doch auf die Größe an. Gewinnung und Bindung von Großspendern, S&S 5/2014, S. 18–20, [www.susdigital.de/SuS.05.2014.018](http://www.susdigital.de/SuS.05.2014.018)

**Winkeljohann**, Norbert / **Störk**, Ulrich / **Theuffel-Werhahn**, Berthold: Fünf Jahre Niedrigzinsphase und kein Ende in Sicht? Die Ergebnisse der PwC-Stiftungsstudie 2016 (Teil 2), S&S RS 2/2016, [www.susdigital.de/SuS.02.2016.049](http://www.susdigital.de/SuS.02.2016.049)

**Winkeljohann**, Norbert / **Störk**, Ulrich / **Theuffel-Werhahn**, Berthold: Fünf Jahre Niedrigzinsphase und kein Ende in Sicht? Die Ergebnisse der PwC-Stiftungsstudie 2016 (Teil 1), S&S RS 1/2016, [www.susdigital.de/SuS.01.2016.055](http://www.susdigital.de/SuS.01.2016.055)

## 9. KURZ & KNAPP

### Großspender-Fundraising-Check

1. Schaffen Sie die Voraussetzung für ein erfolgreiches Großspender-Fundraising in Ihrer Organisation (Institutional Readiness) und die Akzeptanz dafür bei allen ehrenamtlichen und hauptamtlichen Mitarbeitern.
2. Sorgen Sie für ein klares Rollenverständnis bei Ihren Mitarbeitern im Fundraising.
3. Klären Sie die steuerrechtlichen Fragen bevor Sie gezielt auf Unternehmen zugehen und Sponsoringmaßnahmen planen.
4. Werten Sie Ihren Spenderbestand hinsichtlich des Großspenderpotenzials aus.
5. Definieren Sie, welche Unternehmen und Großspender zu Ihrer Stiftung passen.
6. Führen Sie gezielte Upgrading- und Reaktivierungsmaßnahmen durch.
7. Erstellen Sie eine konkrete Anspracheliste mit den potenziellen Großspendern für Ihre Stiftung.
8. Bauen Sie das Großspendernetzwerk für Ihre Stiftung gezielt auf und erweitern Sie dieses kontinuierlich.
9. Lokalisieren Sie die Türöffner in Ihrem Stiftungsnetzwerk und sprechen Sie diese gezielt an.
10. Nehmen Sie regelmäßig an den Veranstaltungen teil, an denen auch Ihre Zielspender teilnehmen.
11. Bereiten Sie sich auf jedes Gespräch vor.
12. Setzen Sie sich für jedes Gespräch ein klares Ziel.
13. Nutzen Sie das Vorzimmer als Verbündete bei der Terminabstimmung.
14. Achten Sie auf die richtige Kleidung für das persönliche Spendergespräch.
15. Seien Sie im Gespräch aufrichtig und ehrlich. Nennen Sie von Anfang an den Grund für das Gespräch.

### DIE AUTOREN



**Andreas Schiemenz**, Stiftungs- und Fundraisingstrategie, Leiter des Bereiches Philanthropie & Stiftungen der HSH Nordbank, [andreas.schiemenz@hsh-nordbank.com](mailto:andreas.schiemenz@hsh-nordbank.com)



**Angela Krzykowski**, Strategieberaterin für gemeinnütziges Engagement, [angela.krzykowski@hsh-nordbank.com](mailto:angela.krzykowski@hsh-nordbank.com)



**Jörg Schepers**, Stiftungsmanager und Regionalreferent Fundraising, [joerg.schepers@hsh-nordbank.com](mailto:joerg.schepers@hsh-nordbank.com)

Die Autoren arbeiten im Bereich Philanthropie & Stiftungen der HSH Nordbank AG. Das Expertenteam ist für die vielschichtigen Themenstellungen gemeinnütziger Organisationen, sowie die Belange von Stiftern, vermögenden Privatpersonen und Unternehmern verantwortlich. Sie beraten und vernetzen diese Akteure miteinander.

Mehr als 400 gemeinnützige Organisationen werden zu verschiedenen strategischen Fragen rund um die Themen Fundraising, Marketing, CSR und Vertriebscoaching beraten. Im Rahmen der Philanthropieberatung werden gemeinsam mit Unternehmern und vermögenden Privatkunden deren unterschiedliche Möglichkeiten zur Gestaltung des eigenen gesellschaftlichen Engagements beleuchtet und individuelle Strategien entwickelt.

Über die Online – Plattform [neues stiften](http://www.neues-stiften.de) ([www.neues-stiften.de](http://www.neues-stiften.de)) erhalten Sie spannende Impulse für Ihre tägliche Arbeit aus dem Bereich Philanthropie & Stiftungen und sind mit dem monatlichen Newsletter immer über die aktuellsten Beiträge informiert.



### Führungskräfte in Stiftungen zwischen Ehrenamt und Spitzengehalt

#### Die Vergütungsstudie 2014

Von Prof. Dr. Berit Sandberg

2015, 144 Seiten, € (D) 149,90, ISBN 978-3-503-16671-8

Personalmanagement in Stiftungen, Band 4

Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG · Genthiner Str. 30 G · 10785 Berlin  
Tel. (030) 25 00 85-265 · [ESV@ESVmedien.de](mailto:ESV@ESVmedien.de) · [www.ESV.info](http://www.ESV.info)

Weitere Informationen:

 [www.ESV.info/6671](http://www.ESV.info/6671)

**ESV** ERICH  
SCHMIDT  
VERLAG

*Auf Wissen vertrauen*

## BISHER ERSCHIENEN IN DEN ROTEN SEITEN VON S&S

- 1|1998 **Josef Marquard / Ulrich Hauck:** Rechnungslegung und Prüfung von Stiftungen
- 2|1998 **Harald Spiegel:** Haftungsprobleme der Stiftungsverwaltung
- 3|1998 **Jochen Thiel:** Das Gebot der zeitnahen Mittelverwendung im Gemeinnützigkeitsrecht und seine Bedeutung für die tatsächliche Geschäftsführung gemeinnütziger Stiftungen
- 4|1998 **Stefan Schick:** Spenden – Chancen und Risiken bei der Mittelbeschaffung
- 5|1998 **Franz Merl / Claus Koss:** Die Bewertung des Stiftungsvermögens
- 6|1998 **Rainer Hüttemann:** Der steuerbegünstigte Zweckbetrieb und seine Abgrenzung vom steuerpflichtigen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb
- 1|1999 **Christian v. Oertzen:** Die Stiftung von Todes wegen – Gestaltungsgefahren und Gestaltungsmöglichkeiten
- 2|1999 **Georg Wochner:** Rechtsformwahl von Nonprofit-Organisationen. Rechtsformvergleich Stiftung – Stiftungs-Verein – Stiftungs-GmbH
- 3|1999 **Hans-Dieter Weger:** Führung und Management gemeinnütziger Stiftungen. Einführende Überlegungen und grundsätzliche Anmerkungen
- 4|1999 **Olaf Werner:** Die unselbständige Stiftung
- 5|1999 **Manfred Orth:** Outsourcing durch gemeinnützige Einrichtungen
- 6|1999 **Rainer Hüttemann:** Die steuerbegünstigte Vermögensverwaltung und ihre Abgrenzung vom steuerpflichtigen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb
- 1|2000 **Hanspeter Daragan:** Letztwillige Zuwendungen an eine Stiftung
- 2|2000 **Evelyne Menges:** Amt aus Ehre? – Rechtliche Aspekte zum Ehrenamt
- 3|2000 **Harald Spiegel:** Die Bestandserhaltung des Stiftungsvermögens im Rahmen der Rechnungslegung
- 4|2000 **Hans-Dieter Weger:** Unternehmen als Stifter. Überlegungen zur Konzeption, Gestaltung und Arbeitsweise von Unternehmensstiftungen
- 5|2000 **Josef Gronemann:** Rechnungslegung und Prüfung von Stiftungen nach den Verlautbarungen des IDW
- 6|2000 **Stefan Schick:** Umstrukturierung von Anstaltsträgerstiftungen. Ausgliederung, Outsourcing und Kooperation
- 1|2001 **Berit Sandberg:** Stiftungskostenrechnung – Grundzüge einer Kosten- und Leistungsrechnung für Stiftungen
- 2|2001 **Wolfgang Boochs:** Rechtliche Aspekte des Sponsoring
- 3|2001 **Stephan Geserich:** Vertrauensschutz und Haftung im Spendenrecht
- 4|2001 **Stefan Lunk / Norma Studt:** Das Teilzeit- und Befristungsgesetz unter besonderer Berücksichtigung gemeinnütziger Einrichtungen
- 5|2001 **Horst Eversberg:** Der steuerpflichtige wirtschaftliche Geschäftsbetrieb – besondere Problemstellungen
- 6|2001 **Regine Kiefer:** Mittelbeschaffung von Stiftungen
- 1|2002 **Rainer Hüttemann:** Neuere Entwicklungen des Spendenrechts
- 2|2002 **Wolfgang Beywl / Bettina Henze / Susanne Mäder / Sandra Speer:** Evaluation in der Stiftungspraxis – Handreichung und Beispiele
- 3|2002 **Ludwig Schüller:** Die Auswirkungen des KonTraG auf Stiftungen
- 4|2002 **Alexandra Schmied:** Bürgerstiftungen in Deutschland
- 5|2002 **Ulrike Kilian:** Zum Verhältnis zwischen Vorstand und fakultativem Stiftungsorgan (Beirat)
- 6|2002 **Thomas Wachter:** Rechtliche Fragen bei der Anlage von Stiftungsvermögen
- 1|2003 **Michaela Busch / Carl-Heinz Heuer:** Die österreichische Privatstiftung und die liechtensteinische Familienstiftung im Lichte des deutschen Steuerrechts

- 2|2003 **Klaus Neuhoff:** Grundsätze ordnungsmäßiger Stiftungsverwaltung. Versuch einer Stiftungs-Ethik
- 3|2003 **Jürgen Weber:** Balanced Scorecard und Controlling – Neue Wege für Non-Profit-Organisationen (NPO) allgemein und Stiftungen im Speziellen
- 4|2003 **Ursula Augsten / Oliver Schmidt:** Änderung des Anwendungserlasses zur Abgabenordnung
- 5|2003 **Rudolf Herfurth / Doreen Kirmse:** Die Stiftung öffentlichen Rechts
- 6|2003 **Christian v. Oertzen / Thorsten Müller:** Die Familienstiftung nach Stiftungszivilrechts- und Unternehmenssteuerreform
- 1|2004 **Evelyne Menges:** Fördernde Tätigkeiten von Non-Profit-Organisationen – Förderverein und Förderstiftung
- 2|2004 **Thomas Fritz / Christian Gastl:** Grundsatz der Unmittelbarkeit und Zweckverfolgung mittels Hilfspersonen
- 3|2004 **Peter Eichhorn / Jens Heiling / Brent Schanbacher:** Stiftungszweck und Rechenschaftslegung – Zur Legitimation und Ausgestaltung der Publizität gemeinnütziger Stiftungen
- 4|2004 **Joachim Kayser / Andreas Richter / Jens Steinmüller:** Alternative Investments für Stiftungen
- 5|2004 **Heribert Meffert:** Markenführung in Stiftungen – Beispiel Bertelsmann Stiftung
- 6|2004 **Claus Koss:** Jahresabschlussanalyse bei Stiftungen
- 1|2005 **Christian Koch / Thomas v. Holt:** Überlegungen zur verantwortungsvollen Führung von Stiftungen. Von der Corporate zur Nonprofit Governance
- 2|2005 **Christoph Mecking:** Stiftungslandschaft in Deutschland. Das aktuelle Erscheinungsbild der deutschen Stiftungen
- 3|2005 **Carl-Heinz Heuer / Friederike Ringe:** Die Fusion von Stiftungen
- 4|2005 **Andreas Richter / Sebastian Sturm:** Das neue Stiftungsrecht in Bund und Ländern
- 5|2005 **Andreas Kasper:** Sozialsponsoring im Zivil- und Steuerrecht
- 6|2005 **Horst Eversberg:** Besteuerung gemeinnütziger Stiftungen bei Beteiligung an Kapital- und Personengesellschaften
- 1|2006 **Linda Zurkinder-Erismann:** Foundation Governance – Selbstregulierung im Rahmen internationaler Herausforderungen und Entwicklungstendenzen unter besonderer Berücksichtigung der Situation in der Schweiz
- 2|2006 **Martin Wambach / Alexander Etterer:** Risikomanagement, Controlling und Prüfung
- 3|2006 **Andreas Richter:** Insolvenz von Stiftungen. Handlungspflichten und Haftungsregeln
- 4|2006 **Oliver Mensching / Stefan Strobl:** Grunderwerbsteuerrecht im Non-Profit-Bereich. Strategien bei Umwandlungsvorgängen
- 5|2006 **Bettina Windau / Sigrid Meinhold-Henschel:** Evaluation in Stiftungen. Gegenwärtiger Stand und Empfehlungen für die Praxis
- 6|2006 **Christoph Mecking / Magda Weger:** Stiftungsverwaltungen. Verbundstiftungsmodelle zwischen Stifterbetreuung und Mittelbeschaffung
- 1|2007 **Jürgen Lampe:** Qualitätssicherung in der Verwaltung von Wertpapiervermögen. Das Spannungsfeld zwischen make or buy
- 2|2007 **Christof Wörle-Himmel:** Gemeinnützige Stiftungen als Kooperationspartner. Rechtliche und steuerliche Aspekte
- 3|2007 **Thomas Erdle / Michael Klein:** Die unabhängige Stiftungsverwaltung. Ansätze zur erfolgreichen Strukturierung von Vermögen, Mittelvergabe und Organisation einer gemeinnützigen Stiftungsorganisation
- 4|2007 **Evelin Manteuffel:** Neuerungen im Spendenrecht. Das Gesetz zur weiteren Stärkung des bürgerschaftlichen Engagements vom 06.07.2007 – Inkrafttreten rückwirkend zum Jahresbeginn nach erwarteter Zustimmung des Bundesrates am 21.09.2007

## IMPRESSUM

Rote Seiten Stiftung&Sponsoring – Das Magazin für Nonprofit-Management und -Marketing

Ausgabe 4/2016 – August 2016

Jahrgang: 19. (2016)

Erscheinungsweise: 6-mal jährlich

www.stiftung-sponsoring.de

Herausgeber:

DSZ – Deutsches Stiftungszentrum GmbH,

Erich Steinsdörfer

Institut für Stiftungsberatung Dr. Mecking &

Weger GmbH, Dr. Christoph Mecking

Redaktion:

Dr. Mario Schulz (verantwortlicher Redakteur),

Dr. Christoph Mecking (beratend)

Erich Schmidt Verlag GmbH & Co.KG

Genthiner Straße 30 G, 10785 Berlin

Telefon (030) 25 00 85-590

Telefax (030) 25 00 85-925 90

E-Mail: M.Schulz@ESVmedien.de oder

redaktion@stiftung-sponsoring.de

Redaktionsassistentz: Sarah Fehrmann

Redaktionsbeirat:

Dr. Roland Kaehlbrandt, Stiftung Polytechnische Gesellschaft Frankfurt am Main; Prof. Dr. Ulrike Posch, Fachhochschule des Mittelstands (FHM) (Bamberg); Dr. K. Jan Schiffer, Schiffer & Partner (Bonn); Harald Spiegel, SPIEGEL Rechtsanwälte Wirtschaftsprüfer Steuerberater Partnerschaft mbB (München); Dr. Volker Then, CSI – Centrum für Soziale Investitionen der Universität Heidelberg; Linda Zurkinder-Erismann, Stiftungszentrum.ch (Bern)

Verlag:

Erich Schmidt Verlag GmbH & Co.KG

Genthiner Straße 30 G, 10785 Berlin

Telefon (030) 25 00 85-0

Telefax (030) 25 00 85-305

E-Mail: ESV@ESVmedien.de

Internet: www.ESV.info

Vertrieb:

Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG

Genthiner Straße 30 G, 10785 Berlin

Postfach 30 42 40, 10724 Berlin

Telefon (030) 25 00 85-227

Telefax (030) 25 00 85-275

E-Mail: Abo-Vertrieb@ESVmedien.de

Konto:

Berliner Bank AG, Konto-Nr. 5122031 01

(BLZ 100 708 48)

IBAN DE31 1007 0848 0512 2031 01

BIC (SWIFT) DEUTDE33110

Bezugsbedingungen:

Jahresabonnementspreis € (D) 114,-; Einzelbezug je Heft € (D) 22,-. Alle Preise einschließlich 7% Umsatzsteuer und zuzüglich Versandkosten. Die Bezugsgebühr wird jährlich im Voraus erhoben. Abbestellungen sind mit einer Frist von 2 Monaten zum 1.1. j.J. möglich. Keine Ersatz- oder Rückzahlungsansprüche bei Störung oder Ausbleiben durch höhere Gewalt oder Streik.

Anzeigen:

Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG

Genthiner Str. 30 G, 10785 Berlin

Telefon (030) 25 00 85-626,

Telefax (030) 25 00 85-630

E-Mail: Anzeigen@ESVmedien.de

Anzeigenleitung: Sibylle Böhrler

Es gilt Anzeigenpreisliste Nr. 1 vom 1. Januar 2016, die unter [www.stiftung-sponsoring.de/top/mediadaten.html](http://www.stiftung-sponsoring.de/top/mediadaten.html) bereitsteht oder auf Wunsch zugesandt wird.

- 5|2007 **Holger Backhaus-Maul / Sebastian Braun:** Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland. Konzeptionelle Überlegungen und empirische Befunde
- 6|2007 **Friedrich Schröder:** Rücklagen nach § 58 AO und zeitnahe Mittelverwendung. Grundsätze, Berechnungsverfahren und Scheinprobleme
- 1|2008 **1998 – 2007:** 10 Jahre Stiftung&Sponsoring. Autorenverzeichnis – Artikelverzeichnis – Stichwortverzeichnis
- 2|2008 **Andreas Richter / Anna Katharina Eichler / Hardy Fischer:** Unternehmensteuerreform, Erbschaftsteuerreform, Abgeltungsteuer. Auswirkungen der aktuellen Steuerreformen und Reformvorhaben auf Stifter und rechtsfähige Stiftungen
- 3|2008 **Stefan Fritsche / Ulrike Kilian:** Nachfolge in Familienunternehmen durch Unternehmensträgerstiftungen. Möglichkeiten der Satzungsgestaltung
- 4|2008 **Hans Lichtsteiner / Christoph Degen / Christoph Bärlocher:** Stiftungslandschaft Schweiz. Tatsachen und Recht
- 5|2008 **Gabriele Ritter / Tilo Kurz:** Professionalisierung und Management im Krankenhaus. Aktuelle Themen zu Recht und Steuern
- 6|2008 **Konstanze Frischen / Angela Lawaldt:** Social Entrepreneurship. Theorie und Praxis des Sozialunternehmertums
- 1|2009 **Michael Kaufmann / Fabian Schmitz-Herscheidt:** Aktuelle umsatzsteuerliche Fragen gemeinnütziger Einrichtungen. Zuschüsse – Organschaft – Zweckbetrieb
- 2|2009 **Anette Brücher-Herpel:** Lotterierecht. Lotterien, Tombolas und Co., veranstaltet durch gemeinnützige Organisationen
- 3|2009 **Dennis Lotter / Jerome Braun:** Mehr Werte für die Wirtschaft. Wie Unternehmen ihre Zukunftsfähigkeit sichern und gesellschaftlichen Wohlstand mehrern
- 4|2009 **Gabriele Ritter:** Förderung des Sports. Zwischen ideellem und wirtschaftlichem Handeln
- 5|2009 **Peter Theiner:** Stiftungszweck Völkerverständigung. Robert Bosch und die Robert Bosch Stiftung
- 6|2009 **Karsten Timmer:** Gremienmanagement und Vorstandsarbeit. Die Arbeit von Stiftungsgremien effizient und effektiv gestalten
- 1|2010 **Wolf Schmidt:** Der Stiftungsbericht. Strategische und praktische Herausforderungen
- 2|2010 **Ingmar Ahl / Clemens Greve / Roland Kaehbrandt:** Stiftungen in Frankfurt am Main. Mit einem Blick in die Rhein-Main-Region
- 3|2010 **Angela Lawaldt / Christian Meyn:** Skalierung von Stiftungsprojekten. Clever investieren – Erfolgreiche Programme verbreiten
- 4|2010 **Manfred Orth:** Aktuelle Entwicklungen im Stiftungs- und Gemeinnützigkeitsrecht
- 5|2010 **Georg v. Schnurbein:** Dienstleistungsorientiertes Stiftungsmanagement. Systematisches und zielorientiertes Führungskonzept für Förderstiftungen
- 6|2010 **Claus Koss:** Bilanzierung für Stiftungen. Grundsätze und Pflichten beim Jahresabschluss
- 1|2011 **Hans Hütt:** Reden schreiben ist eine Kunst. Eine Anleitung für Stiftungen
- 2|2011 **Christoph Mecking / Susanne Zink:** Personal und Stiftungen. Zur erfolgreichen Führung von Nonprofit-Organisationen in herausfordernden Zeiten
- 3|2011 **Tilo Kurz / Susanne Elger / Claudia Mareck:** Förderung des öffentlichen Gesundheitswesens und der öffentlichen Gesundheitspflege. Aktuelle steuerliche Entwicklungen in Theorie und Praxis
- 4|2011 **Oliver Rulle:** Die gemeinnützige eingetragene Genossenschaft. Leitfaden zur Ausgestaltung als steuerbegünstigte Körperschaft
- 5|2011 **K. Jan Schiffer / Matthias Pruns:** Unternehmensnachfolge mit Stiftungen. Ein ganz besonderes Rezept
- 6|2011 **Ingo Strugalla (Hrsg.):** Stiftungen in der Metropolregion Rhein-Neckar. Impulsgeber bürgerschaftlicher Verantwortung
- 1|2012 **Rainer Hüttemann:** Der neue Anwendungserlass zu den §§ 51-68 AO
- 2|2012 **Gabriele Ritter:** Venture Philanthropy, Social Entrepreneurship, Social Business. Eine Betrachtung aus der Sicht des Gemeinnützigkeitsrechts
- 5|2012 **Bernhard Lorentz / Johannes Meier:** Strategische Philanthropie zum Klimaschutz. Ansätze am Beispiel der Stiftung Mercator und der European Climate Foundation
- 3|2012 **Harald Spiegel / Thomas Fritz:** Die E-Bilanz – Anwendungsreich und Rechtsfolgen bei gemeinnützigen Stiftungen
- 4|2012 **Markus Heuel:** Die Treuhandstiftung – Grenzen und Möglichkeiten
- 5|2012 **Maximilian Eiselsberg / Florian Haslwanter / Helmut Moritz:** Stiftungsstandort Österreich. Bedeutung, Recht und Steuern
- 6|2012 **Martin Käthler:** Kirchliche Stiftungen in Deutschland. Bewegte Vergangenheit. Dynamische Gegenwart. Große Zukunft?
- 1|2013 **Ralf Kläßmann / Gabriele Ritter:** Das „Gesetz zur Stärkung des Ehrenamts“ und seine Auswirkungen für steuerbegünstigte Stiftungen
- 2|2013 **Felix Streiter:** Die Gestaltung von Förderrichtlinien: Ein Leitfaden für die Stiftungspraxis
- 3|2013 **Barbara Meyn:** Stiftung und Vermögensverzehr. Zivil- und spendenrechtliche Auswirkungen des Ehrenamtsstärkungsgesetzes für Verbrauchsstiftung & Co.
- 4|2013 **Jens Rehländer:** Wie Stiftungen vom Web 2.0 profitieren. Eine Anleitung zum Verständnis und Nutzen sozialer Netzwerke
- 5|2013 **Gert Klöttchen / Jochen Johannes Muth / Katharina Krumpfen / Volkmar Heun:** Stiftung und Umsatzsteuer (Teil I). Allgemeines zur Umsatzbesteuerung gemeinnütziger Stiftungen
- 6|2013 **Sabine Ehlers / Ralf Schmidt / Sabine Korfmann / Iris Melzer / Martin Klöck / Heribert Brixius:** Sponsoring – Steuerrecht aktuell
- 1|2014 **Rainer Hüttemann / Peter Rawert:** Die notleidende Stiftung
- 2|2014 **Gert Klöttchen / Jochen Johannes Muth / Katharina Krumpfen / Volkmar Heun:** Stiftung und Umsatzsteuer (Teil II). Gestaltungsoptionen zum Vorsteuerabzug
- 3|2014 **Gabriele Ritter:** Compliance im Nonprofit-Bereich. Hilfreiche Unterstützung oder Modeerscheinung?
- 4|2014 **Bernadette Hellmann / Stefan Nährlich:** Bürgerstiftungen in Deutschland. Entwicklung, Funktionen, Perspektiven
- 5|2014 **Matthias Nagel (Hrsg.):** Erbbaurechte. Eine alternative Vermögensanlage für Stiftungen
- 6|2014 **Susanne Kutz / Annika Noffke (Hrsg.):** Geschichten erzählen. Wie Stiftungen mit Storytelling arbeiten (können)
- 1|2015 **Christoph Regierer / Oliver Haupt / Moritz J. Mühlhng:** Crowdfunding und Crowdinvesting. Rechtliche und tatsächliche Entwicklungen
- 2|2015 **Gabriele Ritter / Katharina Marx:** Europa und Nonprofits. (K)eine beherrschbare Rechtsmaterie?
- 3|2015 **Jürgen Schlichting:** Stiftungsgründung aus unternehmerischer Perspektive. Ein Stiftungskonzept zur Sicherung von Nachhaltigkeit und Flexibilität
- 4|2015 **Jutta Schröten / Stefan Nährlich:** Service Learning. Mit bürgerschaftlichem Engagement Bildungs- und Lernziele erreichen
- 5|2015 **Martin Schunk:** Das Unmittelbarkeitsgebot nach § 57 AO. Stand, Reform, Tellerrand
- 6|2015 **Volkmar Heun / Katharina Krumpfen / Jasmin Neumann / Andreas Stamm:** Alternativen der Unternehmensnachfolge – Stiftungen?
- 1|2016 **Norbert Winkeljohann / Ulrich Störk / Berthold Theuffel-Werhahn:** Fünf Jahre Niedrigzinsphase und kein Ende in Sicht? Die Ergebnisse der PwC-Stiftungsstudie 2016 (Teil 1)
- 2|2016 **Norbert Winkeljohann / Ulrich Störk / Berthold Theuffel-Werhahn:** Fünf Jahre Niedrigzinsphase und kein Ende in Sicht? Die Ergebnisse der PwC-Stiftungsstudie 2016 (Teil 2)
- 3|2016 **Volker Then / Konstant Kehl:** Investieren mit sozialer Wirkung. Social Impact Investing

**Manuskripte:**

Hinweise für die Abfassung von Beiträgen sowie das Word-Template stehen Ihnen zur Verfügung unter: [www.stiftung-sponsoring.de/top/ueber-uns/autorenhinweise.html](http://www.stiftung-sponsoring.de/top/ueber-uns/autorenhinweise.html). Von Text und Tabellen erbitten wir das Manuskript per E-Mail bevorzugt in Word, sonst zusätzlich im RTF-Format. Zur Veröffentlichung angebotene Beiträge müssen frei sein von Rechten Dritter.

Sollten sie auch an anderer Stelle zur Veröffentlichung oder gewerblichen Nutzung angeboten worden sein, muss dies angegeben werden. Mit der Annahme zur Veröffentlichung überträgt der Autor dem Verlag das ausschließliche Verlagsrecht und das Recht zur Herstellung von Sonderdrucken für die Zeit bis zum Ablauf des Urheberrechts. Das Verlagsrecht umfasst auch die Rechte, den Beitrag in fremde Sprachen zu übersetzen, Übersetzungen zu vervielfältigen und zu verbreiten sowie die Befugnis, den Beitrag bzw. Übersetzungen davon in Datenbanken einzuspeichern und auf elektronischem Wege zu verbreiten (online und/oder offline), das Recht zur weiteren Vervielfältigung und Verbreitung zu gewerblichen Zwecken im Wege eines fotomechanischen oder eines anderen Verfahrens sowie das Recht zur Lizenzvergabe. Dem Autor verbleibt das Recht, nach Ablauf eines Jahres eine einfache Abdruck-

genehmigung zu erteilen; sich ggf. hieraus ergebende Honorare stehen dem Autor zu.

Die zur Veröffentlichung angebotenen Fachaufsätze werden von der Redaktion begutachtet und gegebenenfalls von einem weiteren Gutachter geprüft. Sie müssen vom verantwortlichen Redakteur zur Veröffentlichung angenommen werden. Bei Leserbriefen sowie bei angeforderten oder auch bei unaufgefordert eingereichten Manuskripten behält sich die Redaktion das Recht der Kürzung und Modifikation der Manuskripte ohne Rücksprache mit dem Autor vor.

**Leserbriefe** senden Sie bitte direkt an die Redaktion ([redaktion@stiftung-sponsoring.de](mailto:redaktion@stiftung-sponsoring.de))

**Rechtliche Hinweise:**

Die Zeitschrift sowie alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlages

Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. – Die Veröffentlichungen in dieser Zeitschrift

geben ausschließlich die Meinung der Verfasser, Referenten, Rezensenten usw. wieder. – Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in dieser Zeitschrift berechtigt auch ohne Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Markenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

**Nutzung von Rezensionstexten:**

Es gelten die Regeln des Börsenvereins des Deutschen Buchhandels e.V. zur Verwendung von Buchrezensionen. <http://agb.ESV.info/>

**Zitierweise:** S&S RS Heft/Jahr, Seite

ISSN: 1438-0617

**Satz:** Tozman Satz & Grafik, Berlin

**Druck:** H. HEENEMANN