

Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
School of Management and Law

Der Umgang mit Erbschaften & Legaten in NPOs unter Einbezug der involvierten Akteursgruppen

Eine explorative Studie

Autorin: Lea Fehr

13557830

Hauptbetreuung: Dr. Leticia Labaronne

Co-Betreuung: Dr. Karin Brunner

Studiengang: Master in Business Administration – Major Public
and Nonprofit Management

Schriftliche Arbeit verfasst an der School of Management and Law, Zürcher Hochschule
für angewandte Wissenschaften.

Winterthur, 16. Juni 2022

Management Summary

Bereits seit mehreren Jahren wird in den Nonprofit-Lehrbüchern und der Finanzierungslehre für Nonprofit-Organisationen (NPOs) von einem zunehmenden Wettbewerb im Bereich der Ressourcenbeschaffung gesprochen. Der Kampf auf dem Spendenmarkt nimmt zu und speziell der Mittelzufluss aus herkömmlichen Fundraising-Instrumenten stagniert. Vor diesem Hintergrund werden in Erbschaften und Legate als Finanzierungsquelle für NPOs grosse Hoffnungen gesetzt und es wird auf das zukünftige Potential darin hingewiesen.

Im Bereich der wissenschaftlichen Literatur ist das Thema noch unzureichend erforscht. Die bestehenden Studien fokussieren nahezu ausnahmslos auf die Beweggründe, weshalb eine Person eine NPO im Testament begünstigt, und auf potentielle Zielgruppen. Der Fokus liegt entsprechend stark auf Fragestellungen rund um die direkte Spendenakquise. Doch sind rund um die Finanzierung durch Erbschaften und Legate in NPOs viele Themen angesiedelt, die über das Fundraising im engeren Sinne bzw. die Akquise neuer Spendenden hinausgehen. Hier setzt die vorliegende Arbeit in Form einer explorativen Studie an und setzt sich zum Ziel, den Umgang mit Erbschaften und Legaten in NPOs unter Berücksichtigung der involvierten Akteursgruppen holistisch aufzuzeigen. Hierfür sind die einschlägige Literatur aufbereitet, zwei vorgelagerte explorative Interviews geführt und anknüpfend elf qualitative leitfadengestützte Experteninterviews geführt worden. Die Experteninterviews wurden anschliessend anhand der Technik der Zusammenfassung von Mayring (2015) ausgewertet.

Die Auswertung zeigt in erster Linie, dass nebst den (potentiellen) Testamentsspendenden die Akteursgruppen «Vorstand resp. Stiftungsrat und Geschäftsführung», «Erbschaftsfundraisende», «Zuständige Mitarbeitende für Abwicklung», «Mitarbeitende der NPO», «Rechtsbeistand», «Externe Multiplikatoren», «Willensvollstreckende», «Hinterbliebene Familie» und «Andere NPOs/Organisationen» im Umgang mit Erbschaften und Legaten für eine NPO relevant sind. Für jede dieser Akteursgruppen sind verschiedene Themen und Herausforderungen identifiziert worden. So zeigt sich beispielsweise bei der Akteursgruppe «Vorstand resp. Stiftungsrat und Geschäftsführung», dass auf der Stufe des Vorstandes resp. Stiftungsrates oft falsche Glaubenssätze und hohe Erwartungen finanzieller Art vorhanden sind. Insbesondere Ersteres führt dazu, dass nur zögerlich in den Bereich der Erbschaften und Legate investiert wird. Anknüpfend hierzu

sind für jede Akteursgruppe Empfehlungen abgeleitet worden. Für die erwähnten Herausforderungen auf Stufe des Vorstands resp. Stiftungsrates zeigt sich beispielsweise, dass diese mittels einer gemeinsamen Erarbeitung des Bereichs angegangen werden können.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Identifizierung von Themen, Herausforderungen und Haltungen pro Akteursgruppe, abgerundet mit Empfehlungen und Perspektiven, eine ganzheitliche Sichtweise auf den Umgang mit der Finanzierung durch Erbschaften und Legate in NPOs erlaubt.

Insbesondere anknüpfend an die abgeleiteten Empfehlungen ist für die Akteursgruppen zukünftiger Forschungsbedarf identifiziert worden.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	VII
Tabellenverzeichnis	VII
Abkürzungsverzeichnis	VII
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangslage	1
1.2 Problemstellung, Forschungsziel & Forschungsfragen.....	2
1.3 Abgrenzung	3
1.4 Aufbau der Arbeit.....	4
2 Theoretische Fundierung.....	5
2.1 Der NPO-Sektor	5
2.1.1 Definition und Bedeutung des NPO-Sektors.....	5
2.1.2 Entwicklung des NPO-Sektors	8
2.2 Finanzierung im NPO-Sektor.....	9
2.2.1 Die Finanzierung in NPOs.....	9
2.2.2 Zum Begriff des Fundraisings	12
2.3 Erbschaften & Legate in NPOs	16
2.3.1 Erbrechtliche Definitionen als Grundlage	17
2.3.2 Grundsätzliches zu Erbschaften & Legaten in NPOs.....	22
2.3.3 Besonderheiten im Umgang mit Erbschaften & Legaten.....	28
2.4 Akteursgruppen, Themengebiete und Cluster rund um den Umgang mit Erbschaften & Legaten in NPOs.....	31
2.4.1 Leitfragen.....	32
3 Empirischer Teil.....	34
3.1 Wahl des Untersuchungsdesigns	34

3.2	Forschungsethik	35
3.3	Aufzeichnung und Transkription	36
3.4	Explorative Interviews	37
3.4.1	Auswahl und Rekrutierung Interviewpartnerinnen/Interviewpartner.....	38
3.4.2	Interviewfragen.....	38
3.5	Qualitative leitfadengestützte Experteninterviews.....	39
3.5.1	Interviewleitfaden.....	40
3.5.2	Pretest	41
3.5.3	Expertenauswahl und -rekrutierung	42
3.5.4	Entwicklung der Interviewfragen	44
3.5.5	Anpassung der Interviewfragen.....	51
4	Resultate.....	53
4.1	Explorative Interviews	53
4.2	Qualitative leitfadengestützte Experteninterviews.....	53
4.2.1	Auswertungsmethode	53
4.2.2	Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring	54
4.2.3	Auswertung mit QDA-Software.....	58
4.2.4	Auswertung der Experteninterviews	58
4.3	Gütekriterien.....	75
4.4	Bias.....	79
5	Diskussion.....	81
6	Fazit.....	91
6.1	Beantwortung der Forschungsfragen	91
6.2	Limitationen	93

6.3	Praktische und theoretische Implikationen & Ausblick.....	94
7	Literaturverzeichnis.....	VIII

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Das Drei-Sektoren-Modell (Darstellung nach Helmig, Lichtsteiner & Gmür, 2010)	7
Abbildung 2: Finanzierungsquellen von NPOs (eigene Darstellung 2022 nach von Schnurbein, 2017, S. 150 f.; Helmig & Boenigk, 2020, S. 180 und Anheier, 2005, S. 204 f.)	11
Abbildung 3: Zusammensetzung der Einnahmen von zertifizierten NPOs im 2020 (Stiftung Zewo, 2020)	12
Abbildung 4: Die Spenderpyramide (Labaronne & Seger, 2016, S. 26)	15
Abbildung 5: Voraussetzungen für die Institutional Readiness (eigene Darstellung 2022 nach Haibach, 2012, S. 80-90 und Labaronne & Seger, 2016, S. 17-23).....	16
Abbildung 6: Die Stammesordnung (Studer, 2017, S. 15)	17
Abbildung 7: Akteursgruppen, Themengebiete und Cluster rund um den Umgang mit Erbschaften & Legaten in NPOs (eigene Darstellung, 2022).....	32
Abbildung 8: Ablaufmodell zusammenfassende Inhaltsanalyse (Mayring, 2015, S. 70)	56
Abbildung 9: Themen, Herausforderungen, Haltungen und Empfehlungen pro Akteursgruppe im Umgang mit Erbschaften und Legaten in NPOs (eigene Darstellung, 2022).....	92

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht der Pflichtteilsansprüche (eigene Darstellung, 2022)	18
Tabelle 2: Kategoriensystem (eigene Darstellung, 2022).....	57

Abkürzungsverzeichnis

NPO(s)	Nonprofit-Organisation(en)
ZGB	Schweizerisches Zivilgesetzbuch
CNP	Comparative Nonprofit Sector Project

1 Einleitung

Im folgenden Kapitel wird zuerst die Ausgangslage der vorliegenden Arbeit vorgestellt, darauffolgend sind die Problemstellung, das Forschungsziel und die Forschungsfragen formuliert. Zum Schluss wird auf die Abgrenzung sowie auf den Aufbau der Arbeit eingegangen.

1.1 Ausgangslage

Bereits seit mehreren Jahren wird in den allgemeinen Nonprofit-Lehrbüchern und der Finanzierungslehre für Nonprofit-Organisationen (NPOs) von einem zunehmenden Wettbewerb im Bereich der Ressourcenbeschaffung gesprochen. Der Kampf auf dem Spendenmarkt nimmt zu und speziell der Mittelzufluss aus herkömmlichen Fundraising-Instrumenten stagniert (u.a. in Purtschert et al., 2006, S. 2; Schori & Beccarelli, 2008, o.S.; Helmig et al., 2010, S. 231; Hunziker, 2011, S. 274; Vilain, 2006, S. 226; von Schnurbein, 2020, S. 496). Insbesondere vor dem Hintergrund des seit Jahren stagnierenden Spendenmarktes werden in Erbschaften und Legate als Finanzierungsquelle für NPOs grosse Hoffnungen gesetzt und auf das enorme zukünftige Potential darin hingewiesen (u.a. in Vilain, 2006, S. 226; Neumayr et al., 2013, S. 484; Schori & Beccarelli, 2008, o.S.; Purtschert et al., 2006, S. 1 f.). Mit Blick auf faktische Zahlen zeigt sich, dass sich das angesprochene Potential in den vergangenen Jahren auch verwirklicht hat. Gemäss der Zewo-Spendenstatistik erhielten die zertifizierten Zewo-Werke im Jahr 2020 rund CHF 222 Millionen aus Erbschaften (Stiftung Zewo, 2020). Dieser Wert liegt rund 25% über dem Durchschnitt der vergangenen Jahre. Die folgenden Gründe weisen darauf hin, dass das Potential in Erbschaften und Legaten als Ertragsquelle für NPOs auch in Zukunft gross sein wird. Laut dem Bundesamt für Statistik (2020) schreitet die Alterung der Bevölkerung voran und wird sich zwischen 2020 und 2030 stark beschleunigen. Auch wird sich die Altersstruktur verändern. So wird sich beispielsweise die Anzahl Seniorinnen und Senioren von 0.46 Mio. im Jahr 2020 auf 1.11 Mio. im Jahr 2050 vergrössern. Da faktisch alte Menschen vererben, können diese künftige demografische Entwicklung und Veränderung der Bevölkerungsstruktur auf eine positive Entwicklung in Bezug auf Erbschaften und Legate hinweisen. Ein weiterer Grund liegt im Erbschaftsvolumen in der Schweiz, das ebenfalls auf eine positive zukünftige Entwicklung hinweist. Gemäss einer Schätzung von Dr. Marius Brühlhart, Professor für Wirtschaftswissenschaften an der HEC Lausanne, wurden im Jahr 2020 ca. CHF 95 Mia. vererbt, ein Höchststand seit dem Jahre 1910 (weiter reichen die Daten nicht zurück) (Brühlhart, 2019). Für die kommenden

Jahrzehnte wird prognostiziert, dass das Volumen weiter zunimmt (Verein DeinAdieu, 2020). Ein dritter Grund liegt im revidierten Erbrecht, das am 01. Januar 2023 in Kraft tritt. Eine der grössten Änderungen ist dabei die Anpassung der Pflichtteile. So haben Eltern neu keinen Pflichtteilsanspruch mehr, der Pflichtteil der Kinder wird von $\frac{3}{4}$ des Erbanspruchs auf $\frac{1}{2}$ reduziert (Bundesamt für Justiz, 2021). Mit der Revision soll Erblasserinnen und Erblässern die Möglichkeit gegeben werden, Menschen und Organisationen ausserhalb ihrer Kernfamilie stärker zu berücksichtigen. Das nachfolgende Kapitel beleuchtet aufbauend zur Ausgangslage die Problemstellung, das Forschungsziel und die Forschungsfragen der vorliegenden Arbeit.

1.2 Problemstellung, Forschungsziel & Forschungsfragen

Die Ausführungen in der Ausgangslage zeigen das Potential in Erbschaften und Legaten als Finanzierungsquelle für NPOs. So verwundert es auch nicht, dass sie speziell innerhalb der Literatur zum Fundraising heute nicht mehr wegzudenken ist. Hier gilt es nun jedoch kritisch anzufügen, dass das Thema häufig als Unterkapitel abgehandelt wird. In der Regel startet das Unterkapitel mit einer Einführung zu erbrechtlichen Grundlagen. Das Verständnis dieser Grundlagen ist essenziell für eine NPO im Umgang mit Erbschaften und Legaten, zeigt aber auch eine erste Herausforderung und Komplexität in dem Bereich. Der Rest des Kapitels ist jeweils grösstenteils dem Fundraising bzw. Marketing gewidmet und der Fokus liegt dabei fast ausschliesslich auf der direkten Spendenakquise. Im Bereich der wissenschaftlichen Literatur ist das Thema noch weitestgehend unerforscht. Die bestehenden Studien fokussieren nahezu ausnahmslos auf die Beweggründe, weshalb eine Person eine NPO im Testament begünstigt, und auf potentielle Zielgruppen. Auch hier zeigt sich also der starke Fokus auf die Spendenakquise. Doch sind rund um die Finanzierung durch Erbschaften und Legate in NPOs viele Themen angesiedelt, die über das Fundraising im engeren Sinne bzw. die Akquise neuer Spendende hinausgehen. Themen, die wichtig zu sein scheinen, häufig aber nur am Rande in einem der wenigen Fachbücher erwähnt werden und in der wissenschaftlichen Forschung bisher nicht behandelt worden sind: Wie soll mit den Mitarbeitenden über ein Thema gesprochen werden, das so eng mit den Themen «Tod» und «Sterben» verknüpft ist? In welcher Form soll aufgrund des notwendigen (erb-)rechtlichen Knowhows mit einem Rechtsbeistand zusammengearbeitet werden? Was muss bei der Abwicklung eingehender Erbschaften und Legate beachtet werden? Diese Beispielfragen machen deutlich, dass der Umgang mit Erbschaften und Legaten in NPOs, insbesondere im Vergleich mit herkömmlichen

Fundraisinginstrumenten wie z.B. dem Public Fundraising, einer hohen Komplexität unterlegen ist (Purtschert et al., 2006, S. 2) und eben nicht nur die (potentiellen) Testamentsspendenden und ihre Akquise eine Rolle spielen. Es wird klar, dass sich eine Organisation auch mit anderen Akteuren und ihrem Umgang auseinandersetzen muss. Basierend auf dieser Problemstellung wurden das folgende Forschungsziel und die darauf aufbauenden Forschungsfragen ausgearbeitet:

Forschungsziel:

Die Untersuchung setzt sich zum Ziel, den Umgang mit Erbschaften und Legate in NPOs unter Berücksichtigung der involvierten Akteursgruppen holistisch aufzuzeigen.

Forschungsfragen:

- *Welche Akteursgruppen sind neben den (potentiellen) Testamentsspendenden im Umgang mit Erbschaften und Legaten für die NPO relevant?*
- *Welche Themen, Herausforderungen und Haltungen können um die jeweilige Akteursgruppe identifiziert und sichtbar gemacht werden?*
- *Welche Empfehlungen und Perspektiven können rund um die jeweiligen Akteursgruppen abgeleitet werden?*

Wie bereits erwähnt, ist dieser Forschungsbereich innerhalb der Finanzierungsquelle der Erbschaften und Legate neu resp. bestehen kaum Analysen oder feste Theorien. Die Forschungsfragen dieser explorativen Studie sollen mittels der Aufbereitung der einschlägigen Literatur, zwei vorgelagerten explorativen Interviews und anschliessenden qualitativen leitfadengestützten Experteninterviews beantwortet werden. Eine erste Zielsetzung besteht darin, diejenigen Akteursgruppen zu benennen, die nebst den (potentiellen) Testamentsspendenden für eine NPO im Umgang mit Erbschaften und Legaten relevant sind. Anhand der zweiten Forschungsfrage sollen Erkenntnisse über diejenigen Themen, Herausforderungen und Haltungen der jeweiligen Akteursgruppe gewonnen werden, die über das Fundraising bzw. die direkte Gewinnung von Spendenden hinausgehen. Dabei sollen im Anschluss, sofern möglich, auch Handlungsempfehlungen und Perspektiven für die jeweiligen Akteure abgeleitet werden. Auf die getätigten Abgrenzungen wird im nachfolgenden Kapitel eingegangen.

1.3 Abgrenzung

Wie die Problemstellung deutlich gemacht hat, fokussieren die Fachliteratur und wissenschaftlichen Studien im Bereich der Erbschaften und Legate praktisch ausschliesslich auf

Marketing- resp. Fundraisingthemen. Dabei liegt der Fokus stark darauf, in welcher Zielgruppe anhand welcher Strategien neue Testamentsspendende gewonnen werden können. Ziel der holistischen Aufarbeitung ist es, diejenigen Akteursgruppen sichtbar zu machen, die nebst den Testamentsspendenden relevant sind. Zudem sollen die Themen, Herausforderungen und Haltungen aufgezeigt werden, die über die direkte Akquise neuer Spendenden hinausgehen. Die Akteursgruppe der Testamentsspendenden wird in der theoretischen Fundierung wie auch in den beide vorgelagerten explorativen Interviews zur Sprache kommen. Für den weiteren Verlauf der Arbeit wird jedoch die Abgrenzung vorgenommen, dass diese Akteursgruppe nicht weiter Gegenstand der Untersuchung ist. Auch werden bei den Experteninterviews diejenigen Fragen, die auf die direkte Spendengewinnung resp. den Akquise-Prozess ausgerichtet sind, bewusst weggelassen. Damit soll dem Ziel der Arbeit, alle relevanten Akteursgruppe und ihre Themen, die nicht direkt in Zusammenhang mit der Akquise neuer Spendenden stehen, Rechnung getragen werden. Weiter untersucht die vorliegende Arbeit ausschliesslich den NPO-Sektor in der Schweiz. Das nachfolgend letzte Kapitel der Einleitung stellt den Aufbau der vorliegenden Arbeit vor.

1.4 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit gliedert sich in total sechs Teile. Das erste Kapitel behandelt die Einführung in das Thema der vorliegenden Arbeit. In Kapitel 2 folgt die theoretische Fundierung, die einen Überblick zum Forschungsstand des Themas gibt. So wird zum Start der NPO-Sektor definiert und beschrieben, gefolgt von einem Überblick zur Finanzierung in diesem Sektor. Anschliessend wird die relevante Literatur zur Thematik der Erbschaften und Legate in NPOs aufgearbeitet. Das Kapitel schliesst mit einem Fazit in Form einer grafischen Abbildung. In Kapitel 3, dem empirischen Teil, wird basierend auf den Forschungsfragen das gewählte Untersuchungsdesign vorgestellt. In Kapitel 4, den Resultaten, wird an erster Stelle die Auswertungsmethode der Untersuchung vorgestellt. Anschliessend werden die Resultate präsentiert. Zum Schluss werden die Gütekriterien und allfällige Bias beleuchtet. Die Diskussion, in welcher die wichtigsten Resultate interpretiert, gewürdigt und mit der aufgearbeiteten Literatur in Verbindung gebracht werden, folgt in Kapitel 5. In Kapitel 6 werden an erster Stelle die Forschungsfragen beantwortet. Darauf folgend werden die Limitationen präsentiert, gefolgt von den theoretischen und praktischen Implikationen inkl. dem Ausblick auf die künftige Forschung.

2 Theoretische Fundierung

Im folgenden Kapitel wird der theoretische Rahmen des Themengebiets der vorliegenden Arbeit aufgezeigt. In einem ersten Schritt wird als Grundlage der Nonprofit-Sektor (folgend als NPO-Sektor bezeichnet) näher beschrieben und aufgezeigt, wie sich dieser in den vergangenen Jahrzehnten entwickelt hat. Anschliessend wird die Finanzierung in NPOs näher beleuchtet, wobei auch der Begriff des Fundraisings genauer erläutert wird. Im darauffolgenden Kapitel wird die Literatur und der aktuelle Wissensstand zu Erbschaften und Legaten in NPOs aufgearbeitet. Das Kapitel schliesst mit einer grafischen Abbildung im Sinne einer Zusammenfassung der theoretischen Fundierung.

2.1 Der NPO-Sektor

Dieses Kapitel stellt zuerst den NPO-Sektor vor. Anschliessend wird aufgezeigt, wie sich der Sektor in den letzten Jahrzehnten in Bezug auf das Management entwickelt hat.

2.1.1 Definition und Bedeutung des NPO-Sektors

Der Begriff NPO wurde von der Betriebswirtschaftslehre geprägt. Diese Forschungsdisziplin konzentriert sich naturgemäss auf Profit-Organisation resp. erwerbswirtschaftliche Unternehmen. Als sich die Betriebswirtschaftslehre auch mit nicht-erwerbswirtschaftlichen Organisationen zu beschäftigen begann, musste der bisherige Bereich abgegrenzt werden. Aus der fehlenden Verfügbarkeit eines positiven Oberbegriffs wurde der Begriff «Nonprofit» gewählt (Lichtsteiner et al., 2013, S. 21). Die Bezeichnung NPO ist nun seit den 1970er Jahren etabliert und ist heute in Wissenschaft und der Praxis ein gängiger Begriff (Simsa et al., 2013, S. 5). Trotzdem ist der NPO-Begriff stark kulturabhängig und die Frage, was genau unter einer NPO verstanden wird, wird auch in der Literatur keinesfalls einheitlich beantwortet. Dass aus der erwähnten fehlenden Verfügbarkeit eines positiven Oberbegriffs eine Negativabgrenzung gewählt wurde, macht die Findung einer Definition nicht einfacher. So führt der Begriff «Nonprofit» oft zu Missverständnissen. Der aus dem angelsächsischen Sprachgebrauch stammende Begriff «nonprofit» bedeutet richtig interpretiert «not-for-profit». Heisst, der Zweck einer NPO liegt nicht darin, Gewinne zu erzielen, sondern den definierten Organisationszweck zu erfüllen. Sie folgt einer gesellschaftlich als sinnvoll und notwendig anerkannten Mission bzw. einem Leistungsauftrag (Helmig & Boenigk, 2020, S. 5). Dieser Förderungsgedanke der Organisation, der an erster Stelle und vor allem anstelle einer Investor-Orientierung steht, wird oft als «no profit» verstanden (Helmig & Purtschert, 2006, S. 4; Lichtsteiner

et al., 2013, S. 19; Simsa et al., 2013, S. 6). Dies schliesst jedoch nicht aus, dass auch NPOs Gewinne erzielen können. Es scheint klar, dass für das Überleben der Organisation und ihre langfristige Zweckerfüllung Überschüsse erzielt werden müssen resp. eine ausgeglichene Rechnung angestrebt werden muss. Solch ein Einnahmeüberschuss ist aber nur Mittel zur Zweckerfüllung. Folglich ist mit «Nonprofit» das Verbot der Gewinnausschüttung gekoppelt. Gewinne sind nur zum Vorteil der Leistungsadressaten zu nutzen. Sei dies durch interne Investitionen, die Weiterentwicklung des Leistungsangebots, etc. (Lichtsteiner et al., 2013, S. 19; Helmig & Purtschert, 2006, S. 4).

Definition können nicht wahr oder falsch sein und es ist folglich nicht sinnvoll, nach der «richtigen» Definition einer NPO zu suchen. Ein Katalog an Merkmalen kann jedoch helfen zu entscheiden, ob eine Organisation als NPO anzusehen ist oder nicht. In der Literatur und in Fachbüchern weit verbreitet und zitiert ist die Definition nach Salamon & Anheier (1992), die im Rahmen des Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project (CNP)¹ erarbeitet wurde. Sie haben einen Merkmalskatalog mit fünf Kriterien erstellt, die eine NPO vollumfänglich erfüllen muss, damit sie dem NPO-Sektor zugeordnet werden kann:

- 1) **Organisationsgrad:** Sie muss ein Minimum an formalen Strukturen aufweisen, wobei eine juristische Rechtsform oder -persönlichkeit nicht zwingend vorausgesetzt wird.
- 2) **Private Trägerschaft:** Sie muss organisatorisch unabhängig vom Staat sein und darf nicht unter dessen Einfluss stehen.
- 3) **Gewinnausschüttungsverbot:** Gewinne dürfen zwar erwirtschaftet werden, nicht aber an die Träger der Organisation ausgeschüttet werden. Überschüsse werden in die Organisation reinvestiert bzw. für die im Satzzweck definierten Aufgaben verwendet.
- 4) **Selbstverwaltung:** Sie muss sowohl juristisch als auch organisatorisch autonom verwaltet werden.
- 5) **Freiwilligkeit:** Bezüglich Beiträgen, Spenden, Mitgliedschaften oder auch der Mitarbeit in der Organisation muss ein Mass an Freiwilligkeit bestehen.

¹ Das CNP wurde zu Beginn der 1990er-Jahre an der Johns Hopkins University in Baltimore (USA) von einer Gruppe von Forschenden um Lester A. Salamon lanciert und gilt mittlerweile als Referenzprojekt in der empirischen Erhebung des NPO-Sektors. Ausgangspunkt des CNP war die Absicht, die rasant gestiegene Bedeutung des NPO-Sektors und seine Leistungen sichtbar zu machen. Verschiedene Länder wurden systematisch hinsichtlich Grösse, volkswirtschaftlicher und gesellschaftlicher Bedeutung und Historie vergleichend einander gegenübergestellt. Mehr Details unter: <http://ccss.jhu.edu/research-projects/comparative-nonprofit-sector-project/>

Keines der genannten Kriterien ist absolut trennscharf. Dies deckt sich wiederum mit der Realität, in welcher NPOs von anderen Organisationen nicht immer klar abzugrenzen sind.

Die Gesamtheit der NPOs wird auch häufig als «Dritter Sektor» bezeichnet und so den Sektoren «Markt» und «Staat» gegenübergestellt (Etzioni, 1973; Helmig et al., 2010, S. 15; Anheier, 2005, S. 4; Helmig & Boenigk, 2020, S. 5; Simsa et al., 2013, S. 9). Der Begriff des Dritten Sektors darf dabei nicht mit dem «Tertiärsektor» der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung verwechselt werden. Vielmehr ist damit der in privater Trägerschaft befindliche Bereich der Nonprofit-Organisationen gemeint. Der Begriff NPO-Sektor wird oft synonym zum Begriff des Dritten Sektors verwendet. Abbildung 1 zeigt das Drei-Sektoren-Modell, in welchem der Dritte Sektor die beiden Sektoren Markt und Staat (Öffentlicher Sektor) ergänzt. Die Betonung auf Ergänzung ist zentral – der Dritte Sektor soll die beiden anderen nicht ersetzen, sondern sie vielmehr in ihren wichtigen Rollen stärken und unterstützen (Etzioni, 1973). Gleichzeitig soll er aber auch gewisse Schwächen der beiden Sektoren Markt und Staat ausbessern, was die beiden am häufigsten genannten Erklärungen für die Herausbildung des Dritten Sektors implizieren: Staatsversagen und Marktversagen² (Helmig et al., 2010, S. 16).

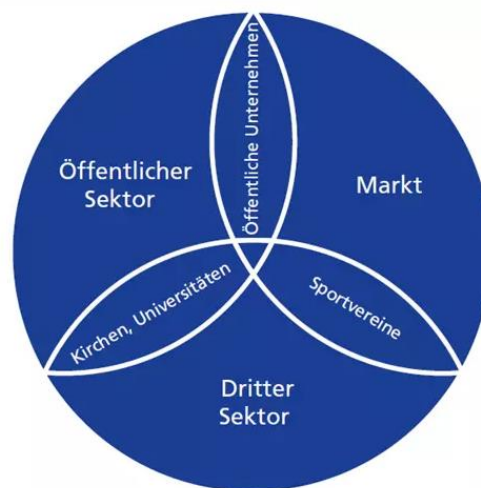


Abbildung 1: Das Drei-Sektoren-Modell (Darstellung nach Helmig, Lichtsteiner & Gmür, 2010)

² Staatsversagen liegt vor, wenn der Staat kollektive Güter nicht oder nicht in genügendem Masse anbieten kann. Beim Marktversagen sind erwerbswirtschaftliche Unternehmen nicht in der Lage, kollektive Güter zu produzieren, weil dabei aufgrund des Trittbrettfahrerproblems kein Gewinn zu erwarten ist. Sowohl Staats- wie auch Marktversagen führen dazu, dass sich ein Dritter Sektor bildet, welcher die Lücken in der Versorgung mit kollektiven Gütern schliesst (Helmig et al., 2010, S. 16).

Lichtsteiner et al. (2013, S. 15) und Zimmer & Priller (2007, S. 16) ergänzen die Drei-Sektoren-Betrachtung zusätzlich durch den Bereich «Familien und Clans» bzw. «Privatsphäre». Sie begründen dies mit der Entwicklung der modernen Gesellschaft, wonach an die Stelle gemeinschaftlicher Strukturen wie Familien und Clans private NPOs treten. Diese organisieren das gemeinschaftliche Leben und ergänzen resp. ersetzen familiäre Gemeinschaften. Das ist gewissermassen auch ein Zeichen, dass NPOs eine bedeutende Rolle für das Funktionieren einer Gesellschaft innehaben. Wie sich der NPO-Sektor in den letzten Jahrzehnten entwickelt hat, wird im folgenden Kapitel thematisiert.

2.1.2 Entwicklung des NPO-Sektors

Noch vor 30 Jahren wurde dem Dritten Sektor «funktionaler Dilettantismus» apostrophiert. Nach Aussage von Seibel (1992) versagten Organisationen des Dritten Sektors ständig, seien nicht lernfähig und würden zu einem Verlust von Wohlfahrtsressourcen führen. Tatsächlich galt der Dritte Sektor lange als nicht-wirtschaftlicher Teil der Gesellschaft und war entsprechend von Rationalisierungstendenzen ausgeschlossen. Die Anwendung von Managementtechniken wurde abgelehnt, da diese mit gewinnorientierten Unternehmen gleichgesetzt wurden und so Teil des Feindbilds einer kapitalistischen Wirtschaftsordnung war (Helmig & Purtschert, 2006, S. 3). Auch der bekannte US-amerikanische Ökonom Peter Drucker schreibt in seinem Buch, dass das Wort «Management» in Nonprofit-Organisationen lange nicht gerne gehört war, da es zu stark mit Profit-Unternehmen in Verbindung stand (Drucker, 1990, S. xiv). Trotzdem erwähnt Drucker gleichzeitig, dass sich die Organisationen zu dieser Zeit durchaus bewusst waren, dass sie einen gewissen Grad an Management brauchen, um sich auf ihre Mission und deren Erfüllung konzentrieren zu können, dem prioritären Ziel einer jeder NPO. Er spricht sodann auch von einem «Management boom», welcher sich im NPO-Sektor breitmachte (Drucker, 1990, S. xv). So haben seit den 1990er-Jahren NPOs damit begonnen, Konzepte und Instrumente der Betriebswirtschaftslehre anzuwenden und Managementtools und -qualifikationen nachzufragen (Simsa et al, 2013, S. 510; Worth, 2012, S. 4 & 9; Roberts et al., 2005). Die Gründe für Verbreitung und Anwendung von Managementinstrumenten in NPOs sind vielfältig. Dazu zählen unter anderem ein zunehmender Wettbewerb aufgrund von Veränderungen von Finanzierungsquellen, ein allgemeines Wachstum des gesamten Sektors, die Sicherstellung des langfristigen Erfolgs und zunehmende Anforderungen an die Rechenschaftspflicht (Worth, 2012, S. 4). Auch neuere Entwicklungen wie die zunehmende Internationalisierung bzw. Globalisierung,

das Operieren mit grossen Budgets, zunehmende Komplexität, technologischer Wandel und ein zunehmender Privatisierungs- und Wettbewerbsdruck stellen hohe Anforderungen an NPOs (Schneider et al., 2007, S. 42-44). Anforderungen, die dank soliden Kenntnissen und Erfahrungen in der Anwendung von Management-Methoden besser gemeistert werden können. Die Management-Orientierung muss dabei von allen eingefordert werden, sowohl auf der Seite der angestellten Führungsverantwortlichen und Mitarbeitenden wie auch auf Seiten der Mitglieder des Verwaltungsrats oder Vorstands (Lichtsteiner et al., 2013, S. 33). Dieser Einzug der Management-Orientierung resp. Professionalisierung seit ca. drei Jahrzehnten zeigt sich in unterschiedlichen Facetten. So gewinnen einerseits Beratungsunternehmen, die auf NPOs spezialisiert sind, zunehmend an Bedeutung (Simsa et al., 2013, S. 511). Weiter gab es in den vergangenen Jahren einen bedeutenden Anstieg von Management-Ausbildungsgängen, die spezifisch auf die Nonprofit Management-Lehre ausgerichtet sind (Simsa et al., 2013, S. 511; Worth, 2012, S. 8; Anheier, 2005, S. 16; Helmig & Boenigk, 2020, S. 25). Und nicht zuletzt gibt es mittlerweile eine ganze Reihe von wissenschaftlichen Fachzeitschriften mit allgemeinem Fokus auf das Nonprofit-Management (z.B. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* oder *Voluntas – International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*) und spezifischen betriebswirtschaftlichen Themen im Zentrum wie namentlich dem Marketing (z.B. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*).

2.2 Finanzierung im NPO-Sektor

Das folgende Kapitel zeigt in einem ersten Schritt auf, wie die Finanzierung im NPO-Sektor zu verstehen und definieren ist und welche Ertragsquellen dabei im Vordergrund stehen. Dabei wird auch ersichtlich, wo Erbschaften und Legate, als Thema der vorliegenden Arbeit, eingebettet sind. Da der Begriff des Fundraisings für den weiteren Verlauf dieser Arbeit zentral ist und eine einfache Übersetzung zu kurz greift, wird dieser in einem separaten Kapitel definitorisch abgegrenzt und näher erläutert.

2.2.1 Die Finanzierung in NPOs

Unter Finanzierung wird im weitesten Sinne die Beschaffung von Finanzmitteln verstanden, die eine NPO benötigt, um diejenigen Mittel bereitzustellen, die sie für die Herstellung ihrer Leistungen bzw. die Erfüllung ihrer Aufgaben braucht (Lichtsteiner et al., 2013, S. 252). Hier zeigt sich ein wesentlicher Unterschied im Finanzmanagement

zwischen profitorientierten Unternehmen und NPOs: Während in erwerbswirtschaftlichen Organisationen die Gewinnerzielung und -maximierung an oberster Stelle steht, gilt in NPOs die Zweck- oder auch Missionserfüllung als wichtigstes Ziel (von Schnurbein, 2017, S. 148; Littich & Schober, 2013, S. 289). Wobei der Zweck oft ein ideelles oder gemeinnütziges Ziel darstellt. Damit eine NPO ihre Aufgabe erfüllen kann, müssen die Ziele des Finanzmanagements entsprechend ausgerichtet sein. Das klassische Finanzziel der Rentabilität wird durch das Wirtschaftlichkeitsprinzip ersetzt – es soll ein optimales Verhältnis von Einsatz und Output erreicht werden (von Schnurbein, 2017, S. 149). Das zweite wesentliche Finanzziel einer NPO ist die Liquidität. Littich & Schober (2013, S. 291) sprechen dabei auch von einer liquiditätsorientierten Finanzlogik. Da einer NPO nur beschränkte Möglichkeiten der Fremdfinanzierung zur Verfügung stehen, ist das Liquiditätsziel uneingeschränkt zu befolgen, da andernfalls bereits bei kurzfristigen Engpässen eine existenzielle Gefahr droht (Littich & Schober, 2013, S. 290; Helmig & Boenigk, 2020, S. 179; von Schnurbein, 2017, S. 149). Entsprechend wichtig ist es für eine NPO, die Finanzplanung als zentrale Managementaufgabe wahrzunehmen und die Erfassung und Abstimmung aller geplanten Ein- und Auszahlungen sicherzustellen (Planungs- und Controllingfunktion).

James (1983) hat in ihrem Beitrag erstmals von drei wesentlichen Quellen gesprochen, durch welche sich NPOs finanzieren: Staatsbeiträge, freiwillige Beiträge von Privaten und eigene Erträge. Auch Salamon & Anheier (1996) nehmen eine Unterscheidung in diese drei Einnahmequellen vor. Diese Differenzierung hat sich durchgesetzt und ist in der Literatur weit verbreitet (so zum Beispiel in Helmig & Boenigk, 2020, S. 180; Anheier, 2005, S. 204 f.; Fröhlich, 1999). Abbildung 2 zeigt die drei³ Finanzierungsquellen von NPOs detailliert im Überblick.

³ Von Schnurbein (2017, S. 149) weist daraufhin, dass auf Erträge aus Finanzanlagen heutzutage, speziell aufgrund zunehmender Rechenschaftspflichten, ein besonderes Augenmerk geworfen wird und diese deshalb in neueren Studien getrennt als vierte Ertragsquelle genannt werden. Dies zeigt sich ebenfalls in Abbildung 3, wo die Finanzerträge unter einer separaten Einnahmequelle gezeigt werden.

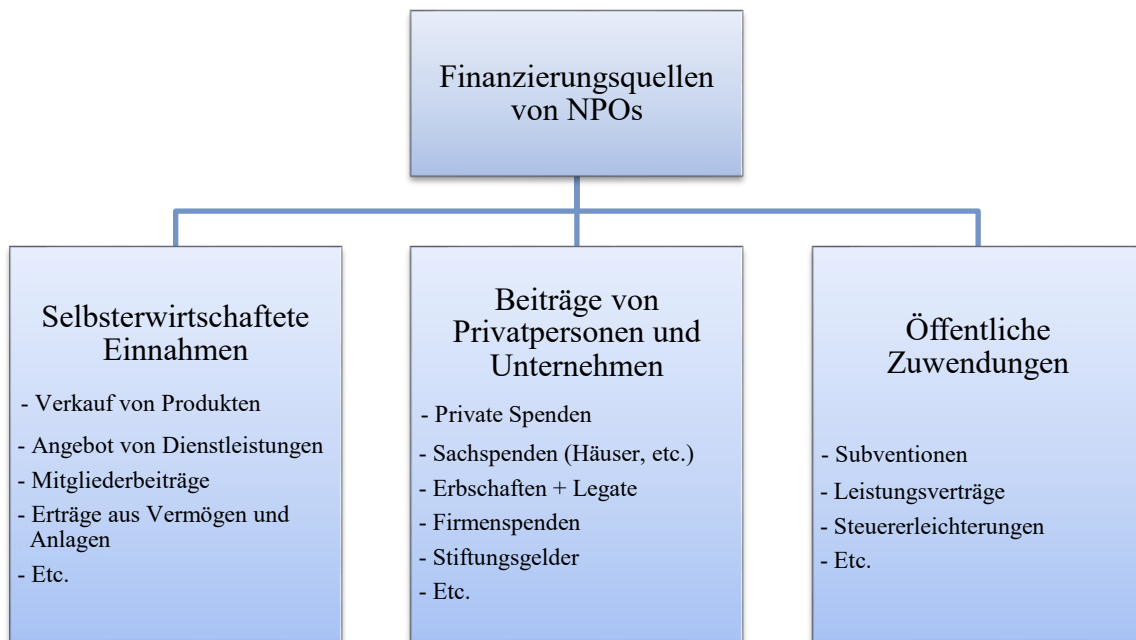


Abbildung 2: Finanzierungsquellen von NPOs (eigene Darstellung 2022 nach von Schnurbein, 2017, S. 150 f.; Helmig & Boenigk, 2020, S. 180 und Anheier, 2005, S. 204 f.)

An dieser Stelle sei wichtig zu vermerken, dass NPOs als Dritter Sektor zwischen Staat und Markt häufig Leistungen erbringen, die keinen Erlös erzielen bzw. nicht unmittelbar an eine marktadäquate Gegenleistung geknüpft sind und von den Empfängerinnen/Empfängern nicht vollständig abgegolten werden können. Umso wichtiger sind die Einnahmen aus Spenden (Beiträge von Privaten) und öffentlichen Geldern, um die Ausgaben decken zu können (Simsa et al., 2013, S. 290; Drucker, 1990, S. 56). Neumayr et al. (2013, S. 471) sprechen von einer Spende, wenn freiwillig eine Geld-, Sach-, oder Dienstleistung erbracht wird, für die keine direkte Gegenleistung erfolgt. Sie ist auf die Förderung eines bestimmten Zwecks ausgerichtet. Ein Blick auf die Spendenstatistik des Jahres 2020 der Schweizer Stiftung Zewo zeigt, wie sich die Gesamteinnahmen aller Zewo-zertifizierten Organisationen in der Höhe von CHF 4.46 Milliarden zusammensetzten (Abbildung 3). Nicht nur werden die drei eben erwähnten Ertragsquellen und ihre prozentuale Aufteilung sichtbar, sondern es zeigt sich ebenfalls die Relevanz der Einnahmen aus Spenden und öffentlichen Zuwendungen.

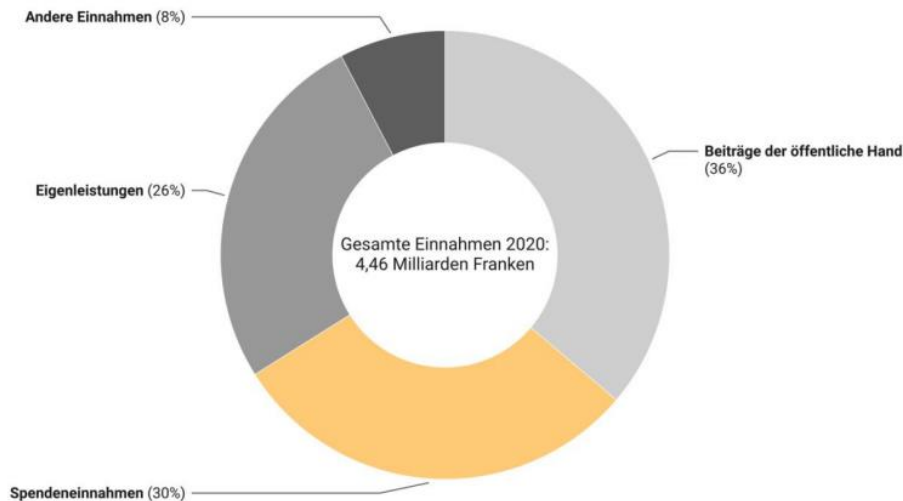


Abbildung 3: Zusammensetzung der Einnahmen von zertifizierten NPOs im 2020 (Stiftung Zewo, 2020)

Diese Vielfalt der Finanzierungsquellen führt zu einer für NPOs spezifischen Finanzstruktur, die in der Literatur meist als «Finanzierungsmix» oder «Finanzierungsportfolio» bezeichnet wird (Vilain, 2006, S. 31). Die Ausgestaltung dieses Finanzierungsmix ist eine strategisch wichtige Fragestellung als Teil des Finanzmanagements, die jede NPO für sich individuell beantworten muss. So hat sich zu diesem Thema auch ein eigener Forschungsstrang entwickelt, der sich mit der Frage beschäftigt, welcher Finanzierungsmix für eine NPO wirtschaftlich sinnvoll ist. Der wissenschaftliche Diskurs unterscheidet dabei zwischen den beiden Ansätzen der Diversifikation und Konzentration. Der Ansatz der Diversifikation stammt aus der Portfoliotheorie und schlägt eine ausgewogene Finanzierung über verschiedene Quellen hinweg vor, um mögliche Ausfälle von einzelnen Einnahmequellen zu kompensieren (von Schnurbein, 2017, S. 151; für Studien vgl. Chang & Tuckman, 1994 oder Carroll & Stater, 2009). Bei der Konzentration stehen eine oder wenige Finanzierungsquellen im Zentrum (für Studien vgl. Chikoto & Neely, 2014; Frumkin & Keating, 2011; von Schnurbein & Fritz, 2017). Wie die Ertragsquelle der privaten Spenden und Zuwendungen weiter definiert werden kann, wird im nachfolgenden Kapitel dargelegt.

2.2.2 Zum Begriff des Fundraisings

Für die Ertragsquelle der privaten Spenden und Zuwendungen hat sich das Feld des Fundraisings entwickelt (von Schnurbein, 2017, S. 149; Anheier, 2005, S. 210). So kann das Fundraising auch mit «Spendengewinnung» übersetzt werden (Labaronne & Seger, 2016, S. 8). Deutlich wird dies bei genauerer Betrachtung des Begriffes Fundraising, der

seinen Ursprung in den USA hat: Er setzt sich zusammen aus dem Substantiv *fund* (Geld, Kapital) und dem Verb *to raise* (etwas aufbringen). Fundraising bedeutet demnach wörtlich die Beschaffung resp. Gewinnung von Kapital (Haibach, 2012, S. 16; Fischer et al., 2016, S. 77). Drucker (1990, S. 56) hat in seinem Buch von einer Weiterentwicklung des Begriffs «fund raising» hin zu «fund development» geschrieben und dies wie folgt begründet: «Fund-raising is going around with a begging bowl, asking for money because the *need* is so great. Fund development is creating a constituency which supports the organization because it *deserves* it.» Eine durchaus diskutabile Alternative, welche sich allerdings nicht durchgesetzt hat. So ist der Begriff des Fundraisings aus dem gemeinnützigen Sektor heute nicht mehr wegzudenken und schaffte es im Jahr 2004 sogar zu einem eigenen Duden-Eintrag⁴ (Haibach, 2012, S. 16).

Bei der Suche nach einer Definition von Fundraising trifft man in der einschlägigen Fundraisingliteratur auf diverse Alternativen. Eine, die mittlerweile weit verbreitet und zitiert wird, ist diejenige von Michael Urselmann (u.a. in Helmig & Boenigk, 2020, S. 157, Labaronne & Seger, 2016, S. 7 oder Reichenbach, 2020, S. 18). Er hat erstmals im Jahre 1997 im Rahmen seiner Dissertation eine Definition vorgeschlagen, da zu dieser Zeit, gemäss seiner Aussage, weder in der deutschen noch in der internationalen wissenschaftlichen Literatur eine zu finden war (Urselmann, 1997). Diese hat sich durch den Wandel der Zeit weiterentwickelt und definiert sich heute wie folgt: «Fundraising ist die *systematische* Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Aktivitäten einer *gemeinwohlorientierten Organisation*, welche darauf abzielen, *alle benötigten Ressourcen* (Geld-, Sach- und Dienstleistung) durch eine konsequente Ausrichtung an den *Bedürfnissen der Ressourcenbereitsteller* (Privatpersonen, Unternehmen, Stiftungen, öffentliche Institutionen) *zu möglichst geringen Kosten zu beschaffen*» (Urselmann, 2018, S. 1). Die Definition macht deutlich, dass Fundraising weit mehr ist als eine reine Beschaffung von Geld (to raise funds). Vielmehr geht es um die Beschaffung von benötigten Ressourcen für die Organisation. Urselmann (2018, S. 10) stellt einen engen Bezug zum Marketing her und setzt so auch die Austauschbeziehungen von Ressourcenbereitstellern und der jeweiligen Organisation in den Vordergrund. Auch Haibach (2012, S. 17 f.) unterstellt das Fundraising einem Marketingprinzip resp. beschreibt es als eine besondere Variante des Absatzmarketings. Um auf dem Absatzmarkt Leistungen ohne kostendeckenden Erlös anbieten zu können, muss eine

⁴ <https://www.duden.de/rechtschreibung/Fundraising>

NPO Förderinnen und Förderer finden, die bereit sind, ihre Arbeit zu unterstützen. So muss die Leistung bzw. das Produkt immer wieder gegenwärtigen und potentiellen Förderinnen und Förderern nahegebracht werden. Dabei sind im NPO-Umfeld die Geldgebenden resp. Kundinnen und Kunden oft nicht identisch mit den Nutzniessenden der Leistungen, was zu einem Auseinanderfallen dieser beiden Gruppen führt (Haibach, 2012, S. 18 f.). Dieser Umstand führt zu Herausforderungen, da unterschiedliche Bedürfnisse beider Gruppen befriedigt werden müssen. Marketingkonzepte und -ansätze können helfen, beiden Gruppen gerecht zu werden und unterstützen bei der Einwerbung von Fördermitteln.

Soll Fundraising erfolgreich betrieben werden, muss es gelingen, ganz im Sinne von Marketing, durch Kommunikation eine vertrauensvolle und langfristige Beziehung zu den Ressourcenbereitstellern aufzubauen. Dieser Aufbau von langfristigen Beziehungen wird auch «Relationship Fundraising» genannt (Urselmann, 2018, S. 15). Dahinter verbrigt sich die folgende Logik: Je besser und länger eine Beziehung zwischen einer spendenden Person und einer Organisation hält, umso grösser das Vertrauen seitens der spendenden Person. Je stärker wiederum das Vertrauen, desto grösser ist ihre Bereitschaft, sich im Rahmen ihrer finanziellen Möglichkeiten für die Organisation einzusetzen. Veranschaulichen lassen sich diese Überlegungen am Modell der Spenderpyramide, ersichtlich in Abbildung 4. Erfasst sind die beiden Dimensionen der Anzahl Spendenden und die Höhe ihrer Zuwendung. Dank dem Modell können nicht nur die Spendenden anhand der Höhe ihrer Spende und der Dauer ihres Engagements eingeordnet werden. Es dient gleichzeitig als Instrument für die Entwicklung der Spendendenbeziehungen einer jeder Organisation (Ziel des Upgradings) (Labaronne & Seger, 2016, S. 25). Dem Abbild einer Pyramide entsprechend wird die Anzahl der Spendenden gegen oben immer kleiner. Auch zeigt sich illustrativ, dass mit steigendem Zeitbedarf für die Betreuung pro spendender Person auch die jeweilige Ertragshöhe wächst. Die Einteilung in verschiedene Stufen innerhalb der Pyramide erlaubt es, für jedes Segment ein eigenes und in sich geschlossenes (Marketing-)Konzept sowie kommunikative und strategische Stossrichtungen zu entwickeln (Urselmann, 2018, S. 19).

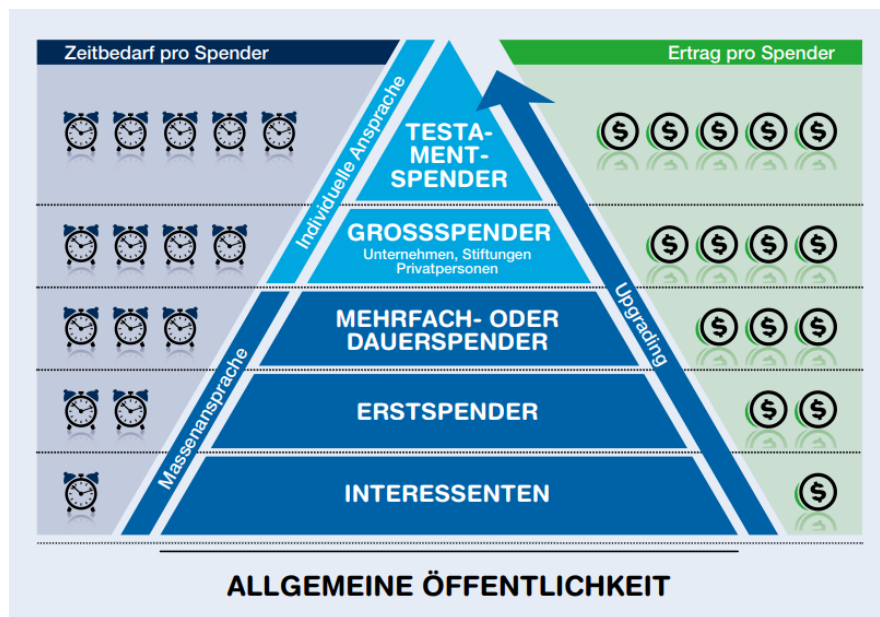


Abbildung 4: Die Spenderpyramide (Labaronne & Seger, 2016, S. 26)

Fundraising ist eine komplexe Angelegenheit. Soll es erfolgreich betrieben werden und damit einhergehend regelmässige Einnahmen generieren, muss es als strategischer Managementprozess ausgelegt sein. Der Aspekt Management, welcher heutzutage, wie in Kapitel 2.1.2 gezeigt, im NPO-Umfeld eine zentrale Rolle spielt, hat entsprechend auch im Fundraising eine wichtige Funktion. Alle Schritte und deren Umsetzung müssen systematisch geplant sein und auf Analysen der jeweiligen Organisation, deren Umfeld und der Märkte beruhen (Haibach, 2012, S. 76). Unter diesem Credo des Managements hat die Bereitschaft der Organisation eine besondere Bedeutung – Jede Organisation, die langfristig und erfolgreich Fundraising betreiben will, muss zuerst prüfen resp. sicherstellen, dass sie die dafür notwendigen Voraussetzungen erfüllt. In der Fachliteratur wird diese Voraussetzung für die Fundraising-Bereitschaft als «Institutional Readiness» bezeichnet (Haibach, 2012, 4. S. 80; Labaronne & Seger, 2016, S. 17). Abbildung 5 zeigt zusammenfassend, welche Bestandteile dieser Institutional Readiness zugeordnet werden.

Überzeugender Organisationszweck	•Die Werte der Organisation, festgehalten in Vision und Mission
Öffentliches Ansehen und Profil	•Identität nach aussen vermitteln, Marke positionieren
Fundraising-Zielbild	•Realistischen Spendenbedarf definieren, passende Projekte identifizieren
Case for Support	•Entwicklung von Verkaufsargumenten
Kommunikationsstrategie	•Interne und externe Kommunikation
Spezifische Fundraising-Komm.	•Gewinnung von Spenden als spezifisches Ziel
Fundraising Personal	•Spezifisch und gut ausgebildete Fachleute
Budget	•Sauber aufgestelltes Budet inkl. laufendem Controlling
Datenbank	•Fundraising-Datenbank mit allen Spendenadressen
Transparenz	•Grösstmögliche Transparenz bez. Verwendung der Spenden

Abbildung 5: Voraussetzungen für die Institutional Readiness (eigene Darstellung 2022 nach Haibach, 2012, S. 80-90 und Labaronne & Seger, 2016, S. 17-23)

Haibach (2012, S. 80) erwähnt Leadership als eine zusätzliche wichtige Komponente innerhalb dieser Institutional Readiness. Fundraising als eine zentrale Managementaufgabe muss an erster Stelle vom Vorstand resp. Stiftungsrat und der Geschäftsführung einer jeden Organisation unterstützt und getragen werden. Dabei ist insbesondere wichtig, dass sie die notwendigen finanziellen und personellen Ressourcen zur Verfügung stellen (Haibach, 2012, S. 91; von Schnurbein, 2020, S. 502). Daneben stellen aber auch die (freiwilligen) Mitarbeitenden einen Erfolgsfaktor im Fundraising dar, indem sie ein Grundverständnis für den Fundraising-Prozess mitbringen und ihren individuellen Anteil an einem erfolgreichen Gelingen entwickeln (Haibach, 2012, S. 91).

Im nachfolgenden Kapitel wird auf die Ertragsquelle der Erbschaften und Legate in NPOs näher eingegangen.

2.3 Erbschaften & Legate in NPOs

Einem Einblick in die erbrechtlichen Grundlagen wird im vorliegenden Kapitel als erstes Platz gewidmet, da deren Verständnis für den Umgang mit Erbschaften und Legaten unabdingbar ist. Anschliessend werden grundsätzliche Themen erläutert. Das Kapitel schliesst mit Besonderheiten zu Erbschaften und Legaten in NPOs, da unter anderem Purtschert et al. (2006, S. 13) hierzu passend formulieren, dass der Bereich speziell im Vergleich mit anderen Fundraising-Instrumenten spezifische Besonderheiten aufweist.

2.3.1 Erbrechtliche Definitionen als Grundlage

Das Kapitel über die rechtlichen Grundlagen hat nicht den Anspruch, das ganze Erbrecht, eheliche Güterrecht oder weitere einschlägige Teile des Privatrechts umfassend abzuhandeln. Die nachfolgenden Ausführungen sollen aber die wichtigsten Grundlagen erläutern, welche für das weitere Verständnis der Arbeit zentral sind.

Die Erben

Viele Personen sterben, ohne einen Erbvertrag oder ein Testament zu hinterlassen. In solch einem Fall wird die Erbfolge von Gesetzes wegen geregelt, sprich, es ist genau festgelegt, wer in welchem Umfang erbberechtigt ist. Dabei wird bezeichnend von den gesetzlichen Erben gesprochen. Das Schweizerische Erbrecht orientiert sich an der Stammesordnung, auch Parentelenordnung genannt (Studer, 2017, S. 14). Die Verwandtschaft der verstorbenen Person (folgend als Erblasserin bzw. Erblasser bezeichnet) wird in total drei Stämme eingeteilt. Abbildung 6 zeigt die Stammesordnung mit ihren drei Stämmen und den jeweiligen Personen. Zu einem Stamm gehören alle Personen, die in gleicher Weise mit der Erblasserin/dem Erblasser verwandt sind, sowie die Nachkommen.

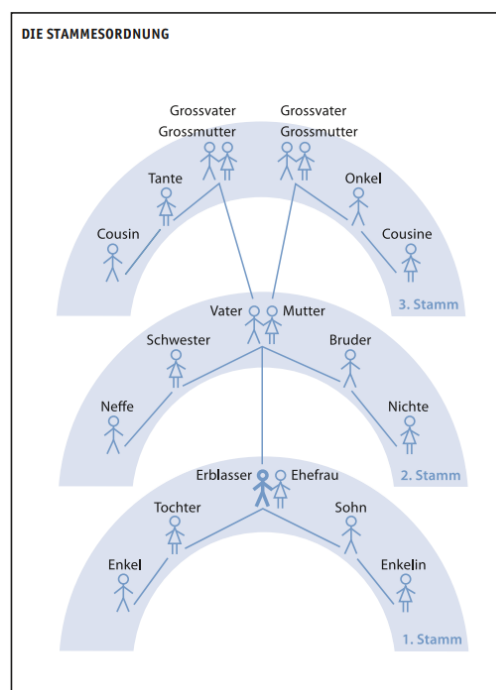


Abbildung 6: Die Stammesordnung (Studer, 2017, S. 15)

Die Stämme werden strikt getrennt. Heisst, wenn eine Person im 1. Stamm vorhanden ist, gilt nur diese als erbberechtigt. Innerhalb eines jeden Stammes kommt jeweils nur die «oberste» Person zum Zug. Die gesetzliche Erbberechtigung endet mit dem 3. Stamm.

Hinterlässt die Erblasserin/der Erblasser in keinem der drei Stämme eine Person, fällt die Erbschaft an den Staat, konkret an den Wohnsitzkanton (ZGB, 2020, § 457-460; Zürcher Kantonalbank, 2021, S. 14).

Die überlebende Ehepartnerin/der überlebende Ehepartner bzw. die eingetragene Partnerin/der eingetragene Partner hat eine besondere Stellung. Diese zeigt sich darin, dass der Grundsatz, dass nur Blutsverwandte (inkl. Adoptierte) zu den gesetzlichen Erben zählen, durchbrochen wird. Die überlebende Ehepartnerin/der überlebende Ehepartner bzw. die eingetragene Partnerin/der eingetragene Partner zählt immer zu den Erben. Wie viel sie/er erbt, hängt davon ab, mit wem sie/er sich das Erbe teilen muss: In Konkurrenz zum 1. Stamm erhält sie/er $\frac{1}{2}$ des Nachlasses (ZGB, 2020, § 462, Ziff. 1), neben dem 2. Stamm $\frac{3}{4}$ davon (ZGB, 2020, § 462, Ziff. 2) und neben dem 3. Stamm geht der gesamte Nachlass an sie/ihn (ZGB, 2020, § 462, Ziff. 3).

Ganz frei ist die Erblasserin/der Erblasser nicht, wenn es um die Regelung ihres/seines Nachlasses geht. Gewisse gesetzliche Erben haben für ihren Teil des gesetzlichen Erbteils einen Anspruch und den Schutz des Gesetzgebers. Dieser geschützte Teil wird als «Pflichtteil» bezeichnet. Als Erben in ihren Pflichtteilen geschützt sind aktuell die Nachkommen, die Eltern und die überlebende Ehepartnerin/der überlebende Ehepartner bzw. die eingetragene Partnerin/der eingetragene Partner (ZGB, 2020, § 471; Studer, 2017, S. 24-27). Tabelle 1 zeigt die Grösse des jeweiligen Pflichtteilsschutzes.

Erben	Höhe des Pflichtteils	Höhe des Pflichtteils
	Aktuelle gesetzliche Regelung:	Gesetzliche Regelung ab 01. Januar 2023:
Nachkommen	$\frac{3}{4}$ des gesetzlichen Erbteils	$\frac{1}{2}$ des gesetzlichen Erbteils
Eltern	$\frac{1}{2}$ des gesetzlichen Erbteils	0
überlebende Ehepartnerin/überlebender Ehepartner bzw. eingetragene Partnerin/ eingetragener Partner	$\frac{1}{2}$ des gesetzlichen Erbteils	$\frac{1}{2}$ des gesetzlichen Erbteils

Tabelle 1: Übersicht der Pflichtteilsansprüche (eigene Darstellung, 2022)

Tabelle 1 zeigt in der rechten Spalte zusätzlich noch eine andere relevante Information: Die Anpassung der Pflichtteile per 01. Januar 2023 als Teil des neuen Erbrechts⁵. Konkret wird der Pflichtteil der Nachkommen auf $\frac{1}{2}$ des gesetzlichen Erbteils herabgesetzt, die Eltern verlieren ihren Anspruch gänzlich. Lediglich am Pflichtteil der überlebenden Ehepartnerin/des überlebenden Ehepartners bzw. der eingetragenen Partnerin/des eingetragenen Partners wird nichts verändert. Diese neue Bestimmungen finden auf alle Nachlässe der nach dem 31. Dezember 2022 verstorbenen Personen Anwendung, unabhängig vom Datum ihres Testaments oder Erbvertrages. Das geltende Erbrecht datiert im Wesentlichen aus der Zeit der Schaffung des ZGB Anfang des 20. Jahrhunderts. Der Bundesrat begründet die Änderung vor allem damit, dass sich die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen seither grundlegend verändert haben: Die Lebenserwartung ist gestiegen, die Ehe hat ihre Monopolstellung in der Partnerschaft verloren, Zweit- und Drittbeziehungen sind häufiger und die familiären Lebensformen vielfältiger geworden (Schweizerische Eidgenossenschaft, 2018). Durch die Senkung der Pflichtteilsquoten wird das Erbrecht entsprechend flexibler ausgestaltet und die Erblasserin/der Erblasser kann über einen grösseren Teil ihres/seines Vermögens frei verfügen. Der nicht pflichtteilsgeschützte Anteil der Erbschaft wird als „verfügbare Quote“ bezeichnet (ZGB, 2020, § 470). Eine Person ist absolut frei, in diesem Rahmen Dritte – und darunter namentlich auch gemeinnützige Organisationen – zu begünstigen.

Der Nachlass

Die Erblasserin/der Erblasser kann in einem Testament nur über das verfügen, was ihr/ihm zusteht. Der Nachlass, häufig auch «Erbmasse» genannt, umfasst das gesamte Vermögen der verstorbenen Person zu ihrem Todeszeitpunkt. Zu den Aktiven zählen dabei sämtliche vererbare Vermögenswerte wie namentlich Wertschriften, Sparguthaben, Schmuck, Liegenschaften, etc. Vom Vermögen abzuziehen sind sämtliche Schulden der Erblasserin/des Erblassers. Dazu zählen Hypothekarschulden oder anderweitige laufende Schulden (Studer, 2017, S. 38-40). Das eheliche Güterrecht spielt im Zusammenhang mit dem Erbrecht eine gewichtige Rolle. Es regelt, welche Teile des ehelichen Vermögens der überlebenden Ehegattin/dem überlebenden Ehegatten zukommen und welche Teile in den Nachlass fliessen. Ausschlaggebend ist der eheliche Güterstand, welchem jede verheiratete Person untersteht. Der Güterstand legt fest, wer der beiden Personen

⁵ Nebst der Anpassung der Pflichtteile gibt es auch in anderen Bereichen neue Bestimmungen. Da diese für die vorliegende Arbeit nicht relevant sind, wird nicht weiter auf sie eingegangen.

Anspruch auf die einzelne Teile des ehelichen Vermögens hat. Das Schweizer Eherecht unterscheidet grundsätzlich zwischen drei Güterständen (Zürcher Kantonalbank, 2021, S. 6-10): die Errungenschaftsbeteiligung (ZGB, 2020, § 196-220), die Gütergemeinschaft (ZGB, 2020, § 221-246) und die Gütertrennung (ZGB, 2020, § 247-251).

Der letzte Wille

Möchte jemand von der gesetzlichen Erbfolge, die in den vorhergehenden Abschnitten geschildert wurde, abweichen und so seinen letzten Willen festhalten, kann er dies via einem Testament (auch letztwillige Verfügung genannt) tun⁶. Die weitaus häufigste Form ist dabei das eigenhändige Testament (ZGB, 2020, § 505). Zu seiner Gültigkeit muss es von Anfang bis zum Schluss handschriftlich verfasst, mit Ort und Datum der Errichtung versehen und unterschrieben sein (Studer, 2017, S. 63). Bei älteren Personen oder komplizierten Verhältnissen kann sich auch das öffentliche Testament anbieten (ZGB, 2020, § 499 ff.). Es wird von einer Notarin/einem Notar resp. einer Urkundsperson unterzeichnet und bei der entsprechenden Amtsstelle hinterlegt. Dafür braucht es die Anwesenheit von zwei bezeugenden Personen, die weder mit der Erblasserin/dem Erblasser verwandt noch im Testament bedacht sein dürfen (Studer, 2017, S. 65). Es empfiehlt sich auf alle Fälle eine sichere Aufbewahrung, sei dies bei einer Amtsstelle bzw. einem Notariat, einer Willensvollstreckerin/einem Willensvollstrecker oder einer Bank.

Es gibt verschiedene Optionen, die in einem Testament geregelt werden können. Folgend werden die für die vorliegende Arbeit relevantesten kurz erläutert (Zürcher Kantonalbank, 2021, S. 16-17):

- Die Erbeinsetzung: Einsetzen von Personen oder Institutionen als Erben, Bestimmung von Ersatzerben, Bestimmung von Vor- und Nacherben (Aufzählung nicht abschliessend).
- Das Legat: Mit einem Legat – deckungsgleich mit dem Begriff Vermächtnis, der in der Literatur teils synonym verwendet wird – wird einer Person oder Institution ein genau bestimmter Gegenstand zugeschrieben. Das kann beispielsweise ein ganz bestimmter Kunstgegenstand, ein Möbelstück oder ein genau bezifferter

⁶ Möglich ist dies ebenfalls via Erbvertrag, auf welchen aber an dieser Stelle nicht weiter eingegangen wird.

Geldbetrag sein. Die bedachte Person ist nicht Mitglied der Erbengemeinschaft und haftet entsprechend auch nicht für potentielle Erbschaftsschulden.

- Die Willensvollstreckung: Als Willensvollstreckerin/Willensvollstrecker kann eine private oder juristische Person bestimmt werden. Sie hat die Erbschaft zu verwalten, offene Rechnungen zu bezahlen, allfällige Legate auszurichten und ganz grundsätzlich die Teilung des Nachlasses vorzunehmen. Aus dieser Erläuterung wird ersichtlich, dass sich die Einsetzung einer Willensvollstreckerin/eines Willensvollstreckers besonders bei komplexen Nachlässen oder der Annahme, dass sich die Erben zerstreiten könnten, anbietet.

Aus den obigen Punkten wird deutlich, dass für die Begünstigung einer NPO, sei dies durch eine Erbeinsetzung oder durch ein Legat, das Aufsetzen eines Testaments zwingend notwendig ist. Grundsätzlich kann ein Testament jederzeit geändert oder aufgehoben werden (Studer, 2017, S. 78).

Der Erbgang und die Erbteilung

Mit dem Tod wird nach dem Wortlaut im Gesetz der «Erbgang eröffnet». Mit diesem Schritt erwerben die Erben die Erbschaft, inkl. allen Rechten und Pflichten (ZGB, 2020, § 560). Rechte und Pflichten bringen mit sich, dass ein Erbe ab dem Zeitpunkt des Todes auch für die Schulden der verstorbenen Person haftbar gemacht werden kann. Für diesen spezifischen Fall gibt es die Möglichkeit, die Erbschaft auszuschlagen (ZGB, 2020, § 578). Hier ist aber ein genaues Fristenmanagement nötig: so beträgt die Ausschlagungsfrist der Erbschaft drei Monate (Zürcher Kantonalbank, 2021, S. 18). Bei unübersichtlichen oder unklaren Vermögensverhältnissen gibt es zusätzlich die Möglichkeit eines öffentlichen Inventars. Dank diesem soll Klarheit zur Zusammensetzung der Erbmasse geschaffen werden. Die Frist für das Begehren um Aufnahme eines öffentlichen Inventars beträgt einen Monat (Zürcher Kantonalbank, 2021, S. 18). Ohne ihr Zutun bilden die gesetzlichen und eingesetzten Erben nach dem Tod der Erblasserin/des Erblassers eine Erbengemeinschaft. Sie können gemeinsam über sämtliche Vermögenswerte verfügen. Dabei ist der Umstand zentral, dass die Erbengemeinschaft kein demokratisches Gebilde ist. Heisst, dass grundsätzlich das Einstimmigkeitsprinzip zum Zuge kommt (Studer, 2017, S. 159). Für die Erbteilung sind

die Erben zuständig, es sei denn, die Erblasserin/der Erblasser hat in ihrem/seinem Testament eine Willensvollstreckerin/einen Willensvollstrecker bestimmt. Im nachfolgenden Kapitel wird Grundsätzliches zu Erbschaften und Legaten in NPOs vorgestellt.

2.3.2 Grundsätzliches zu Erbschaften & Legaten in NPOs

Ein erneuter Blick auf die Spenderpyramide (Kapitel 2.2.2) zeigt die Testamentsspendenden an der Spitze der Pyramide. Dies begründet, weshalb in der Fachliteratur häufig auch von der «Königsdisziplin» gesprochen wird (so zum Beispiel in Vilain, 2006, S. 228; Reuter, 2016, S. 19; Dodenhoeft, 2016, S. 486; Sargeant & Jay, 2004). Im Kontext einer NPO ist die Testamentsspenderin/der Testamentsspender eine Person, die ihr Vermögen (oder einen Teil davon) am Ende ihres Lebens von Todes wegen der Organisation zuwendet. Dies kann, wie in Kapitel 2.3.1 gesehen, in Form einer Erbschaft oder eines Legats geschehen. In der deutschsprachigen Fachliteratur wird die Disziplin resp. Gewinnung von Testamentsspendenden vielerorts unter dem Titel «Erbschaftsfundraising» geführt. Urselmann (2018, S. 100) beschreibt diese Begriffsprägung als unglücklich gewählt, führt aber nicht weiter aus weshalb. Purtschert et al. (2006, S. 12) sprechen in ihrem Buch wiederum ganz gezielt von «Legate-Marketing». Damit soll dem Umstand Rechnung getragen werden, dass die Gewinnung von Testamentsspendenden nicht zu eng als Fundraising-Instrument interpretiert werden darf, sondern das gesamte Marketing einer Organisation betrifft und damit das umfassende Management aller relevanten Austauschbeziehungen der NPO. Im englischsprachigen Raum sind die Begriffe «Legacy Giving» resp. «Bequest Giving» weit verbreitet, von «Fundraising» wird seltener gesprochen. Das Werben um Erbschaften und Legate in NPOs hat ihren Ursprung in den USA. Speziell das Steuerreformgesetz im Jahre 1969 hat dort eine Kultur des sogenannten «planned giving» begünstigt. Durch diese steuerlichen Anreize sollten Spendende motiviert werden, ihr Geld für wohltätige Zwecke einzusetzen (Sargeant & Jay, 2004, S. 179; Dodenhoeft, 2016, S. 486). Im deutschsprachigen Raum ist das Thema in den 1990er-Jahren aufgekommen, wobei es sich im Vergleich zu den USA bis heute sehr vorsichtig entwickelt (Dodenhoeft, 2016, S. 486). Der US-amerikanische Ursprung könnte erklären, weshalb ein Grossteil der wissenschaftlichen Studien im Forschungsgebiet der Erbschaften und Legate, die in den folgenden Abschnitten erwähnt werden, nebst dem

Vereinigten Königreich, vor allem in den USA durchgeführt und veröffentlicht wurden.⁷ Eine aktuelle Zahl der USA unterstreicht dann auch, dass die Finanzierungsquelle der Erbschaften und Legate nicht nur für die Schweiz von grosser Bedeutung ist (vgl. Kapitel 1.1). So beliefen sich die Nachlässe zu Gunsten gemeinnütziger Organisationen im Jahr 2015 auf USD 32 Milliarden (Giving USA Foundation, 2016). Aber auch andere Länder liefern eindruckliche Zahlen. In Australien lag der Anteil der Nachlassspenden an den Gesamtspenden im Jahr 2018 bei 20% (Cameron, 2019). In den Niederlanden machen die Einnahmen aus Erbschaften und Legaten 11.8% an den Gesamtspendeneinnahmen von Privatpersonen aus (Giving in the Netherlands, 2020).

Ein Legat oder eine Erbschaft zu Gunsten einer NPO soll als wertvolles Geschenk erachtet werden (Purtschert et al., 2006, S. 14). Speziell wenn bedacht wird, dass dieses Geschenk erst nach dem Tod des Spendenden an die NPO übergeht und sie/er so keinen direkten Nutzen daraus zieht. Umso wichtiger ist die Frage, welche Motive hinter der Entscheidung stehen können, eine gemeinnützige Organisation im Testament zu begünstigen. Bevor die Forschungsergebnisse in diesem Gebiet zusammengefasst werden, sei zu erwähnen, dass der Forschungsstrang geprägt ist von der grundsätzlichen Frage, wer überhaupt ein Testament hinterlässt. Unabhängig davon, ob dies zu Gunsten der Familie, Freunden oder einer gemeinnützigen Organisation ist. Entsprechend haben die angewandten theoretischen Ansätze einen starken Bezug zu unterschiedlichen Feldern wie namentlich dem Marketing, der Soziologie, der Wirtschaft, der Psychologie und auch der Psychiatrie. Die wissenschaftlichen Untersuchungen zeigen eine Reihe von unterschiedlichen Überlegungen resp. Motiven hinter der Entscheidung einer Person, in ihrem Nachlass eine NPO zu begünstigen. Dabei können die folgenden Bereiche ausgemacht werden:

- Zurückblicken: Routley & Sargeant (2015) konnten durch einen qualitativen Ansatz mittels 20 Tiefeninterviews aufzeigen, dass eine positive Erfahrung mit einer Organisation in der Vergangenheit (z.B. Kennenlernen des Partners) ein Grund sein kann, dass diese begünstigt wird. Auch Sargeant & Hilton (2005) stellen fest, dass sich Personen dank einer positiven Unterstützung durch eine Organisation in ihrem Leben verpflichtet fühlen, etwas zurückzugeben und dieses Bedürfnis durch eine Erbschaft/ein Legat erfüllen. Weiter stellt das Zurückdenken an eine geliebte Person

⁷ Es sei an dieser Stelle zu erwähnen, dass die Resultate der folgend erwähnten Studien mit einer gewissen Vorsicht genossen werden müssen resp. nicht per se für die Schweiz verallgemeinert werden können.

ein Motiv dar. So kann eine NPO der Person die Möglichkeit bieten, ihren Nachlass im Gedenken an einen geliebten Menschen zu hinterlassen (James, 2015). Familiäre Schwierigkeiten in der Vergangenheit können ebenfalls ein Grund sein, weshalb eine Organisation begünstigt wird. So könnte eine Person aufgrund eines Streits oder einer Kränkung sein Geld lieber einer NPO vermachen als der eigenen Familie (Sargeant et al., 2006a). Nicht zuletzt kann eine langjährige, vertraute und emotionale Beziehung resp. Bindung zwischen einer Organisation und einer Person, die auch mit einer gewissen Nostalgie verbunden ist, ein Motiv darstellen (Merchant & Ford, 2008). Die qualitative Untersuchung von Jones & Routley (2021) zeigt ebenfalls: Die Verbindung zu einer gemeinnützigen Organisation und die dabei entstandenen Erinnerungen und Erlebnisse, die ein Gefühl von gemeinsamer Identität schaffen, können die Entscheidung für eine Erbschaft/ein Legat beeinflussen.

- Nach vorne blicken: Im Nachlass eine gemeinnützige Organisation zu begünstigen, kann der Erblasserin/dem Erblasser eine Form der «symbolischen Unsterblichkeit» verschaffen, indem die Werte oder Erfahrungen in die Zukunft verlagert und etwas für die Welt hinterlassen werden kann (Routley & Sargeant, 2015; Routley, 2011).
- Sozialer Einfluss: Die Erstellung eines Testaments resp. der dahinter liegende Prozess ist geprägt von der Kultur und den sozialen Normen, in welcher eine Person lebt. Inwiefern soziale Normen einen Einfluss haben können, zeigt die Untersuchung von James (2016): Sie haben total 9'964 Umfrageteilnehmende mit 23 unterschiedlichen Formulierungen gebeten, eine NPO in ihrem Testament mit einer Spende zu bedenken. Tatsächlich zeigte sich, dass Sätze unter der Verwendung einer sozialen Norm (z.B. «Viele Menschen möchten gemeinnützige Organisationen in ihrem Testament mit einer Spende bedenken») zu einer erhöhten Spendenbereitschaft führten. Auch die Verwendung von sozialen Informationen, so zum Beispiel das Teilen von Geschichten von lebenden und verstorbenen Personen, führte zu einem deutlich höheren Interesse bei potentiellen Testamentsspendenden (James & Claire, 2016)⁸.
- Organisationale Faktoren: Organisationale Faktoren einer NPO wie namentlich die Leistung, Professionalität oder die Kommunikation können ebenfalls eine zentrale Überlegung hinter einer Entscheidung darstellen. Sie können das Vertrauen der

⁸ Wobei sich zusätzlich zeigte, dass die Geschichten von lebenden Spendenden nochmals effektiver sind als diejenigen von verstorbenen Personen. Letzteres erinnerte die Befragten wohl zu fest an ihre eigene Sterblichkeit.

Person in die Organisation stärken und so auch ein potentielles Engagement beeinflussen (Sargeant et al., 2006a; Sargeant & Hilton, 2005).

- Steuerliche Anreize: Nicht zuletzt kann die Vermeidung der Erbschaftsteuer bei Nachlässen z.G. einer gemeinnützigen Organisation eine Rolle spielen. Boskin (1976) konnte dies in seiner Untersuchung erstmals nachweisen. In der Studie von Sargeant et al. (2006a) wurde dieses Motiv ebenfalls genannt.

Nebst den Motiven beschäftigen sich die Fachliteratur und wissenschaftlichen Untersuchungen auch mit der Frage nach dem Profil einer Person und möglichen Zielgruppen, die eine NPO in ihrem Testament einsetzen. Die Fachbücher schlagen grundsätzlich vor, die bestehenden Spendenden ins Visier zu nehmen, damit diese, ganz im Sinne der Spenderpyramide, irgendwann als Testamentsspendende die Spitze der Pyramide erreichen (Sargeant & Jay, 2004, S. 194; Haibach, 2012, S. 329-330; Dodenhoeft, 2016, S. 487). Unterstützen kann dabei die interne Datenbank. Im Umgang mit dieser ist es an erster Stelle wichtig, dass alle Informationen der Testamentsspenderin/des Testamentsspenders festgehalten werden, sei dies das Alter, das Geschlecht oder der Wohnort (vor einem allfälligen Eintritt in ein Alters- oder Pflegeheim). Angereichert mit weiteren Daten entsteht so ein umfassendes Profil resp. eine Geschichte. Durch die Aggregation dieser Profile kann eine NPO Rückschlüsse ziehen und so zielgerichtet potentielle Testamentsspendende in der bestehenden Datenbank identifizieren (Purtschert et al., 2006, S. 104 f.; Magson & Routley, 2009). Es wird in der Fachliteratur aber auch darauf hingewiesen, dass es nicht selten vorkommt, dass NPOs eine Zuwendung von einer ihnen gänzlich unbekannt Person erhalten (Dodenhoeft, 2016, S. 487; Haibach, 2012, S. 330; Labaronne & Seger, 2016, S. 47). Die wissenschaftlichen Studien gehen differenzierter vor und untersuchen Merkmale wie Alter, Geschlecht, Religiosität, Familienstruktur oder Einkommen/Vermögen anhand derer ein passendes Personenprofil erstellt und so auch eine Segmentierung vorgenommen werden kann. Ein Profil, auf welches häufig referenziert wird, haben Chang et al. (1999) auf Grundlage der empirischen Befunde ihrer Untersuchung zusammengestellt: «...the likely individual *has taken up residence from 2 to 9 years (that is, stable in residence), is an unmarried, self-employed, non-Jewish white male, who believes strongly that charitable organizations are both needed and are unwasteful in funds; he also believes in a moral duty to help others and puts the goals of others before his.*» Was das Geschlecht anbelangt, bestätigen neuere Studien mittlerweile, dass die

Mehrheit der Personen, die eine NPO im Testament begünstigen, weiblich sind (Sargeant & Hilton, 2005; Sargeant et al., 2006b). Auch das Alter resp. der Zeitpunkt, wann eine Person sich für die Begünstigung einer NPO in ihrem Testament entscheidet, ist für eine Organisation von Interesse. Schliesslich besteht dann die Möglichkeit, einen gewissen Einfluss nehmen zu können. Entsprechend haben sich viele Studien mit dieser Frage auseinandergesetzt. Eine neuere von James & Baker (2015) hat anhand von Daten aus Australien und den USA Evidenz gefunden, dass die Entscheidung in den letzten fünf Lebensjahren und im höchsten Alter getroffen wird. Personen können durchaus auch in jüngeren Lebensphasen angegangen und für eine Erbschaft/ein Legat gewonnen werden. Eine Organisation muss sich aber bewusst sein, dass früh getätigte Pläne in späteren Phasen oft verworfen werden. Folglich erfordert solch eine Beziehung eine enge Pflege über viele Jahre, auch damit das Vertrauen in die Organisation erhalten bleibt. Speziell bei Stellenwechseln über die Jahre der jeweils zuständigen Person seitens der NPO muss hier wieder viel investiert werden (James & Baker, 2015). Des Weiteren kann auch anhand der Familiensituation eine Segmentierung vorgenommen werden. Urselmann (2018, S. 97) lässt in seinem Fachwerk zum Ausdruck kommen, dass nur Personen ohne Erben als Testamentsspendende in Frage kommen. Schliesslich sollen die gesetzlichen Erben nicht um ihre Erbschaft gebracht werden. Gemäss wissenschaftlichen Erkenntnissen ist es Fakt, dass bei verheirateten Personen und Personen mit Kindern resp. Enkelkindern die Wahrscheinlichkeit geringer ist, dass sie eine wohltätige Erbschaft/ein Legat hinterlassen (Chang et al., 1999; Sargeant & Hilton, 2005; Sargeant et al., 2006b).

Es stellt sich nun an dieser Stelle die Frage, wie potentielle Erblasserinnen/Erblasser für die Organisation gewonnen werden können. In der Literatur werden eine Vielzahl von Kanälen genannt: die persönliche Ansprache resp. persönliche Gespräche⁹, der Versand bzw. die Bereitstellung von Erbschaftsbroschüren, der Versand von direkten Mailings oder einem allgemeinen Newsletter, ein Bericht in der Mitgliederzeitschrift, usw. (u.a. in (Urselmann, 2018, S. 100-111; Magson & Routley, 2009; Richardson & Chapman, 2005; Purtschert et al., 2006, S. 128 f.). Bei der Ansprache bzw. der Einflussnahme auf mögliche Erblasserinnen/Erblasser spielen auch interne und externe Multiplikatoren eine eminente Wichtigkeit. Als interne Multiplikatoren wirken die (freiwilligen) Mitarbeitenden samt

⁹ Wobei Haibach (2012, S. 330) und Vilain (2006, S. 227) von einer direkten Ansprache möglicher Testamentsspendenden abraten. Mittels Hinweisen sollen die Betroffenen angeregt werde, sich selbst zu melden. Sargeant et al. (2006a) wiederum argumentieren, dass viele Organisationen die Einnahmen aus Testamenten nicht maximieren können, weil sie es schlicht versäumen, danach zu fragen.

Geschäftsführung und dem Vorstand resp. Stiftungsrat einer Organisation. Wobei Purtschert et al. (2006, S. 123) der Geschäftsführung und dem Vorstand resp. Stiftungsrat dabei die höchste Bedeutung attestieren. Dabei ist es wichtig, dass die Geschäftsführung einer Organisation die Vorstandsmitglieder resp. Stiftungsratsmitglieder stetig auf das Thema der Erbschaften und Legate sensibilisiert und auf dessen Bedeutung aufmerksam macht (Purtschert et al., 2006, S. 124). Als externe Multiplikatoren können Rechtsbeistände, Testamentsberatende und Vermögensberatende auf das Thema und in diesem Zusammenhang auf die Aktivitäten der Organisation aufmerksam machen (Purtschert et al., 2006, S. 123; Reuter, 2016, S. 164; Vilain, 2006, S. 227; Labaronne & Seger, 2016, S. 47). Wobei Purtschert et al. (2006, S. 125) hinweisen, dass bei diesen Klärungsbedarf besteht, inwiefern sie aus Sicht der NPOs erfolgreich bearbeitet werden können. Events in Form von Erbrechtsvorträgen bieten ebenfalls eine gute Gelegenheit, speziell durch den persönlichen Kontakt, potentielle Erblasserinnen/Erblasser kennenzulernen. Dabei erläutert in der Regel eine auf Erbrecht spezialisierte Person in einfachen Worten die wichtigsten Grundlagen des Erbrechts und der Testamentgestaltung (Haibach, 2012, S. 331; Urselmann, 2018, S. 112). Diese Vorträge bringen den Vorteil mit sich, dass z.B. in Form eines Fragebogens nachträglich zur Veranstaltung abgefragt werden kann, ob jemand die veranstaltende Organisation möglicherweise in seinem Testament bedenken will. Eine Information, die wie in Kapitel 2.3.3 später gezeigt wird, für eine NPO sehr wertvoll sein kann. Darüber hinaus bieten gemeinsame Initiativen die Möglichkeit, die breite Öffentlichkeit über gemeinnützige Hinterlassenschaften aufzuklären. Solche Aufklärungskampagnen wurden bereits in verschiedensten Ländern durchgeführt, so zum Beispiel in Kanada, den USA, Deutschland oder Österreich (Richardson & Chapman, 2005; Urselmann, 2018, S. 118; Dodenhoeft, 2016, S. 489 f.). Auch die Schweiz hatte solch eine Initiative unter dem Namen «MyHappyEnd – Bleiben Sie in bester Erinnerung» lanciert, bei welcher sich 25 Organisationen zusammengeschlossen hatten.¹⁰ Das Ziel dieser Kampagnen liegt weniger darin, Testamente für bestimmte Organisationen zu gewinnen, sondern vielmehr das Wissen um die Möglichkeit, mit einer Erbschaft oder einem Legat Gutes zu tun, in der Bevölkerung zu verbreiten. Dodenhoeft (2016, S. 490) geht noch einen Schritt weiter und gibt diesen Initiativen das ehrgeizige Ziel vor, dass dank ihnen langfristig eine Kultur entwickelt werden soll, in der selbstbestimmtes, gemeinnütziges Geben und Vererben als

¹⁰ Hier findet sich der entsprechende Werbespot: <https://www.youtube.com/watch?v=UXbqeZg2sy0>

ein hohes gesellschaftliches Gut anerkannt wird. Abschliessend zu diesem Thema soll auf Richardson & Chapman (2005) verwiesen werden, die vorschlagen, die Wirksamkeit dieser Aufklärungsprogramme zu überprüfen, was bisher verpasst wurde.

Die eben erwähnten Erbrechtsvorträge und Initiativen haben implizit natürlich auch das Ziel, grundsätzlich die Anzahl Testamente zu erhöhen. Denn wie aus dem Kapitel 2.3.1 deutlich wurde, ist ein Testament die zwingende Voraussetzung, damit eine Organisation begünstigt werden kann. Ein Blick auf Schweizer Zahlen zeigt, dass in diesem Bereich Aufholbedarf besteht. Eine Umfrage durch die Organisation Swissfundraising im Jahr 2020 zeigte, dass von total 1200 Befragten durchschnittlich lediglich 19% eine Nachlassregelung getroffen haben (Swissfundraising, 2020). Von 231 befragten Personen, die bereits eine Regelung für ein Testament oder einen Erbvertrag getroffen haben, sagten immerhin 12%, dass sie darin eine gemeinnützige Organisation berücksichtigt haben. Das ist eine deutliche Steigerung zu den Vorjahren (Swissfundraising, 2020). Die Gründe für eine fehlende Nachlassregelung können vielfältiger Natur sein. Reuter (2016, S. 168) nennt die folgenden: Unkenntnis der rechtlichen Grundlagen, falsches Gefühl von Sicherheit, Vertrauen in die allgemeinen Bestimmungen des Erbrechts, Tod als Tabu. Diese Gründe liefern wichtige Anknüpfungspunkte für die gemeinnützigen Organisationen, die, wie erwähnt, unter anderem mittels Kampagnen oder Vorträgen angegangen werden können. Das nachfolgenden Kapitel geht nun näher auf die Besonderheiten im Umgang mit Erbschaften und Legaten in NPOs ein.

2.3.3 Besonderheiten im Umgang mit Erbschaften & Legaten

Die Themen «Tod» und «Sterben» sind im Umgang mit Erbschaften und Legaten allgegenwärtig. Das bringt mit sich, dass sich eine Organisation selbst mit dem Tod, Sterben, Trauer und der Endlichkeit auseinandersetzen muss. Reuter (2016, S. 21) weist daraufhin, dass für viele Mitarbeitende diese Themen einen Kontrast zum eigentlichen Anliegen der Organisation bilden, weshalb sie das Erbschaftsfundraising nicht selbstverständlich unterstützen oder gar betreiben möchten. Nicht selten bringen die eigenen Mitarbeitenden den Ausdruck «Erbschleicherei» ins Spiel. Es empfiehlt sich deshalb, bei der Einführung dieser Finanzierungsquelle ein Konzept für die interne Überzeugungs- und Aufklärungsarbeit zu entwickeln. So können frühzeitig Unklarheiten diskutiert und ein gemeinsames Verständnis geschaffen werden (Reuter, 2016, S. 107; Haibach, 2012, S. 327). Auch nach

einer erfolgreichen Einführung ist es laut Purtschert et al. (2006, S. 16) wichtig, «internes Marketing» zu betreiben. Die Mitarbeitenden müssen stets über einen aktuellen Informationsstand verfügen, um bei Anfragen in Bezug auf Erbschaften und Legate Auskunft erteilen oder an die zuständige Stelle verweisen zu können. Weiter muss im Umgang mit (potentiellen) Testamentsspendenden äusserst sensibel vorgegangen werden, da dieser Bereich emotional stark besetzt ist. Purtschert et al. (2006, S. 14) beschreiben ein Legat oder eine Erbschaft dann auch passend als das intimste und persönlichste Geschenk eines Spendenden. Die Kommunikation und Betreuung dieser besonderen Zielgruppe erfordert viel Sensibilität, Aufmerksamkeit, Intensität und Vertrauen, dies auch ganz im Sinne des Relationship Fundraisings (vgl. Kapitel 2.2.2). Reuter (2016, S. 80) geht noch einen Schritt weiter und spricht von «intensiver persönlicher Betreuung und einer gewissen Nähe» als Voraussetzung für erfolgreiches Erbschaftsfundraising. Diese intensive, persönliche und langfristige Betreuung ist auch mit dem Wissen zentral, dass wie in Kapitel 2.3.2 erwähnt, speziell früh getätigte Testamente in späteren Phasen häufig geändert werden. Besteht ein guter und enger Kontakt zur Organisation, besteht in diesen Fällen die Möglichkeit, dass sie trotz einer Testamentsänderung weiterhin bedacht bleibt. Dass hier aber auch eine gewisse Herausforderung, wenn nicht sogar eine mögliche Gefahrenquelle liegt, darauf verweisen Labaronne & Seger (2016, S. 48). So können diese Beziehungen auch über ein vertretbares Engagement hinausgehen, was die Gefahr birgt, dass Fundraisern Erbschleicherei unterstellt wird.

Weiter wird von der Fachliteratur und einzelnen Studien klar vermittelt, dass die Finanzierungsquelle der Erbschaften und Legate einen langen Atem, viel Geduld und eine langjährige Perspektive erfordert. Anfängliche Investitionen zeigen, gerade auch im Unterschied zu herkömmlichen Fundraising-Instrumenten wie beispielsweise einem Direct-Mailing, unter Umständen erst 10-30 Jahre später einen Ertrag (Haibach, 2012, S. 327; Purtschert et al., 2006, S. 13; Reuter, 2016, S. 126). Entsprechend ist auch der Erfolg von Marketingaktivitäten nur langfristig und somit sehr schwer zu messen und zu kalkulieren, da diese Aktivitäten erst Jahre später zu möglichen Einnahmen führen (Magson & Routley, 2009; Wishart & James, 2020; Wise, 2005; Labaronne & Seger, 2016, S. 48). Dieser Umstand führt zu Herausforderungen unterschiedlichster Natur. Erstens kann es für Verantwortliche in der Organisation schwierig werden, ausreichende finanzielle Mittel für den Bereich der Erbschaften und Legate zu erhalten. Dies weil Vorstandsmitglieder resp. Stiftungsratsmitglieder oft zögern würden, in diesen Bereich

zu investieren, da die Ergebnisse eben oft erst Jahre später sichtbar werden, wenn die jeweiligen Mitglieder bereits zurückgetreten sind (Purtschert et al, 2006, S. 137). Zweitens erhält eine Organisation nur sehr verspätet bzw. verzögert Feedback zur Identifizierung von erfolgreichen und weniger erfolgreichen Marketingansätzen (Wishart & James, 2020). Die eingangs von diesem Abschnitt erwähnte langfristige Perspektive bringt mit sich, dass Zuflüsse aus Erbschaften und Legaten nur sehr schwer vorhersehbar sind und sich die Planbarkeit resp. Budgetierung entsprechend schwierig gestaltet (Purtschert et al., 2006, S. 13+77). Ebenfalls sind die Einnahmen sehr volatil resp. Schwankungen unterlegen (Wise, 2005; Helmig & Boenigk, 2020, S. 194; Purtschert et al., 2006, S. 77).

In Kapitel 2.2.2 wurde im Zusammenhang mit der Institutional Readiness einer Organisation auch das Fundraising-Personal erwähnt. Gut ausgebildete Fachleute sind auch im Bereich der Erbschaften und Legate von grosser Wichtigkeit. Viele Organisationen haben dafür mittlerweile eigene Abteilungen geschaffen, diese stehen häufig in enger Verbindung mit dem Grossspendenfundraising, auch Major Donor Fundraising genannt (Dodenhoeft, 2016, S. 488; Urselmann, 2018, S. 118). Purtschert et al. (2006, S. 137) schlagen diesbezüglich vor, dass das Erbschaftsfundraising und das Grossspendenfundraising sinnvollerweise von der gleichen Person/Stelle betreut werden. Richardson & Chapman (2005) weisen bei dieser Konstellation aber auf die Gefahr hin, dass sich eine Organisation nur auf vermögende Spendende konzentriert. In kleineren Organisationen können die Aufgaben der Pflege von Kontakten und der Bindung von Testamentsspendenden auch Führungssache sein (Urselmann, 2018, S. 118), oder es werden ehrenamtliche Mitarbeitende dafür eingesetzt (Vilain, 2006, S. 228; Purtschert et al., 2006, S. 16). Nach Dodenhoeft (2016, S. 488) werden zudem Mitarbeitende benötigt, die sich um die Abwicklung von eingehenden Erbschaften und Legaten kümmern. Diese können entweder im gleichen Team angesiedelt sein oder dann in enger Zusammenarbeit mit diesem. Der Personaleinsatz und auch die entsprechenden zugewiesenen Aufgaben scheinen also komplex.

Dass die vorliegende Arbeit mit dem Kapitel 2.3.1 über fünf Seiten erbrechtlichen Grundlagen widmet, lässt auf eine letzte zentrale Besonderheit resp. Herausforderung im

Umgang mit Erbschaften und Legaten schliessen.¹¹ So weisen Reuter (2016, S. 48) wie auch Labaronne & Seger (2016, S. 47) daraufhin, dass für das Erbschaftsfundraising das Knowhow zu erbrechtlichen Grundstrukturen und zwangsläufig auch zu Familien- und Steuerrecht vorhanden sein muss. Da es sich speziell beim Erbrecht um eine komplexe Rechtsmaterie handelt, empfiehlt sich auf alle Fälle eine Zusammenarbeit mit einem Rechtsbeistand oder einer Notarin/einem Notar, um zusätzliche Unterstützung beizuziehen (Reuter, 2016, S. 48). Diese Unterstützung ist auch unter dem Umstand zentral, dass viele NPOs nicht auf das vorbereitet sind, was nach dem Eingang eines Urteils mit der Testamentsabwicklung auf sie zukommt. Gerade wenn eine Organisation als Alleinerbin eingesetzt ist, können viele Detailaufgaben und -fragen anfallen (Haibach, 2012, S. 333).¹² Zudem darf nicht vergessen werden, dass durch eine Erbenstellung bei der Annahme einer Erbschaft auch allfällige Schulden übernommen werden (vgl. Kapitel 2.3.1). Vor Antritt eines Erbes gilt es deshalb zu eruieren, ob tatsächlich Vermögenswerte und keine Schulden vorhanden sind (Urselmann, 2018, S. 191; Haibach, 2012, S. 333). Diese Phase birgt zudem die Gefahr von Auseinandersetzungen mit Angehörigen, die von der Entscheidung der Erblasserin/des Erblassers nicht begeistert und vielleicht sogar leer ausgegangen sind. Dies kann soweit gehen, dass solche Personen den Klageweg beschreiten (Dodenhoeft, 2016, S. 486). Ein öffentlich ausgetragener Erbschaftskonflikt mit Hinterbliebenen ist für das Image einer NPO sehr nachteilhaft und sollte deshalb soweit wie möglich vermieden werden (Vilain, 2006, S. 227).

Im nachfolgenden Kapitel folgt ein Fazit zu der theoretischen Fundierung, gefolgt von einem Zwischenschritt in Form von Leitfragen.

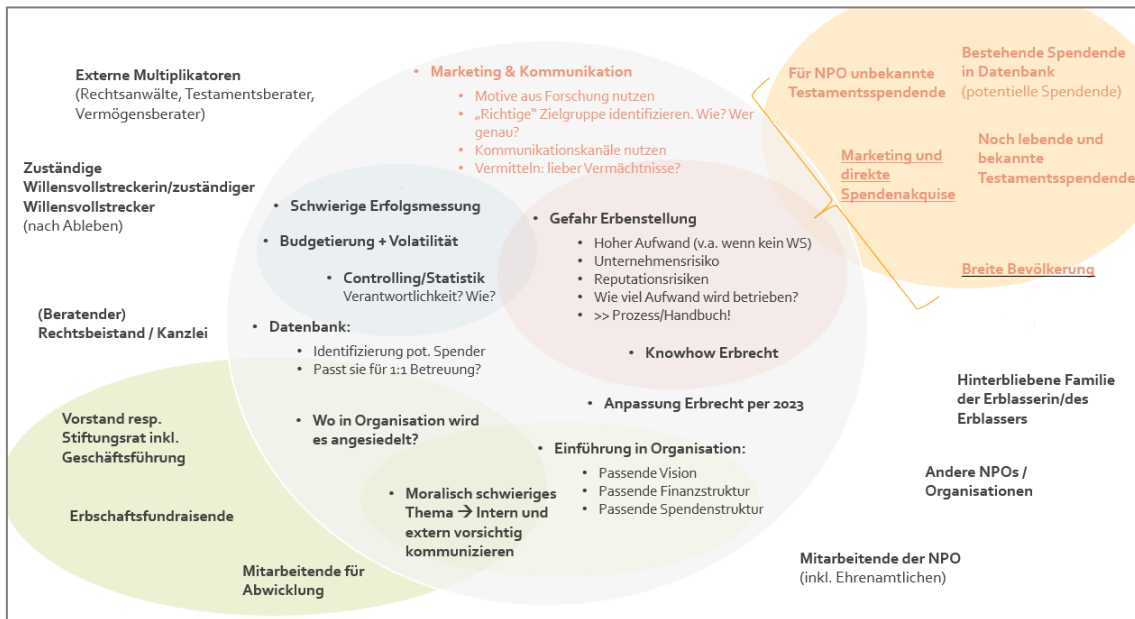
2.4 Akteursgruppen, Themengebiete und Cluster rund um den Umgang mit Erbschaften & Legaten in NPOs

Da es sich bei der vorliegenden Arbeit um eine qualitative Untersuchung handelt, werden an dieser Stelle keine Hypothesen formuliert (Hussy et al., 2013, S. 10). Als Ergebnis der theoretischen Fundierung und der beiden explorativen Interviews (Zusammenfassung

¹¹ Die vorliegende Arbeit stellt damit auch keinen Einzelfall dar. So widmet zum Beispiel das Buch von Purtschert et al. (2006) ganze 54 Seiten von total 141 den rechtlichen Grundlagen. Gleiches gilt für das Buch von Reuter (2016).

¹² Je nachdem wird im Testament auch eine Willensvollstreckerin/ein Willensvollstrecker für die Abwicklung bestimmt (vgl. Kapitel 2.3.1). Trotzdem muss eine NPO auch in diesem Fall viele Fragen für sich selbst klären.

Resultate vgl. Kapitel 4.1 und Anhang J und K) wurde aber eine Art Suchrastrer erstellt, welches in Abbildung 7¹³ ersichtlich ist. Es zeigt einerseits die identifizierten Akteursgruppen rund um den Umgang mit Erbschaften und Legaten in NPOs.¹⁴ In der Mitte der Abbildung sind andererseits relevante Themen und Fragestellungen dargestellt, die teils in Cluster vereint wurden. Dank diesem komplexen Bild, oder auch einer Gesamtschau des Problems, können Vorwissen, Annahmen über den Gegenstand und Erkenntnisinteresse zusammenhängend dargestellt und damit kommunizierbar gemacht



werden. Es repräsentiert somit vor allem den aktuellen Wissensstand und die von ihm ausgehenden Fragen (Gläser & Laudel, 2010, S. 90).

Abbildung 7: Akteursgruppen, Themengebiete und Cluster rund um den Umgang mit Erbschaften & Legaten in NPOs (eigene Darstellung, 2022)

2.4.1 Leitfragen

Das Suchrastrer in Abbildung 7 liefert zwar eine Gesamtschau des Problems, jedoch ist es durch das explorative Studiendesign und die vielen identifizierten Fragestellungen herausfordernd, die Inhalte direkt in Interviewfragen zu übersetzen. Deshalb folgt an dieser Stelle ein Zwischenschritt in der Formulierung von Leitfragen. Sie sollen als Bindeglied zwischen der theoretischen Fundierung resp. den explorativen Interviews und der nachfolgenden qualitativen Erhebungsmethode dienen. Diese Leitfragen sind keine

¹³ Für eine grössere Ansicht der Abbildung siehe Anhang A.

¹⁴ In Rot beschriftet sind die Akteursgruppen rund um die Testamentsspendenden und die dazugehörigen Fragestellungen, die direkt auf die Spendenakquise ausgerichtet sind. Diese werden gemäss der Abgrenzung in Kapitel 1.3 als Teil der Arbeit nicht weiter behandelt.

theoretischen Fragen und auch nicht an Variablen orientiert. Sie sind vielmehr auf das Untersuchungsfeld gerichtet und versuchen, die Informationen zu benennen, die erhoben werden sollen. Dank den Leitfragen kann das Wissen charakterisiert werden, das beschafft werden muss, um die Forschungsfragen zu beantworten (Gläser & Laudel, 2010, S. 91). Orientiert an dem Suchraster in Abbildung 7 und der Ordnung halber werden die Leitfragen pro Akteursgruppe gegliedert. Sie sind in Anhang B zu finden.

Im nachfolgenden Kapitel wird die Methodik der vorliegenden Arbeit aufgezeigt.

3 Empirischer Teil

Das nachfolgende Kapitel behandelt die Wahl, den Aufbau und die Durchführung des Forschungsdesigns mit dem Ziel, die Forschungsfragen empirisch zu untersuchen.

3.1 Wahl des Untersuchungsdesigns

Je nach Forschungsstand resp. Art der Fragestellung bedient sich die Wissenschaft sogenannter quantitativer oder qualitativer Methoden. Dank Ersteren werden Hypothesen oder Zusammenhänge exakt gemessen, meist an einer grossen Gruppe von Individuen. Dadurch können bzw. sollen allgemeingültige Aussagen getroffen werden (Hussy et al., 2013, S. 9). Bei qualitativen Verfahren wiederum liegt der Fokus eher auf der intensiven Untersuchung weniger bzw. einzelner Fälle. Sie werden meist eingesetzt, um neue Forschungsfragen zu generieren und neue Themengebiete zu erschliessen (Hussy et al., 2013, S. 10; Flick et al., 2012, S. 24). Das Prinzip der Offenheit gilt dann auch als ein zentrales Prinzip in der qualitativen Forschung. Wie Lamnek & Krell (2016, S. 33) dazu formulieren: «Offenheit bedeutet in dieser Präzisierung, nicht vorweg das untersuchte Feld mit fixen Hypothesen zu überziehen, es bedeutet, offen für das möglicherweise Neue zu sein und zu bleiben.» Entsprechend kommen qualitative Verfahren auch vorzugsweise in explorativen Studien zum Einsatz. Explorative Studien, wie auch die vorliegende Arbeit eine ist, werden durchgeführt, wenn der soziale Bereich, den es zu erforschen gilt, relativ unbekannt ist und nur vage oder gar keine spezifischen Vermutungen für die soziale Struktur und die Regelmässigkeiten sozialer Handlungen vorliegen (Diekmann, 2020, S. 33; Kaiser, 2014, S. 29). Das Forschungsziel liegt entsprechend auch nicht in der Prüfung von Hypothesen, sondern deren Entwicklung anhand des empirischen Materials. Präzise Fragestellungen stehen nicht am Anfang der Untersuchung, sondern ergeben sich möglicherweise erst als deren Resultat (Diekmann, 2020, S. 188). Wie insbesondere in der Einleitung der vorliegenden Arbeit ersichtlich wird, ist zum Forschungsbereich der Erbschaften und Legate in NPOs noch wenig bekannt. Respektive fokussieren die bestehenden Untersuchungen praktisch ausschliesslich auf die Motive und Zielgruppen von Marketingaktivitäten. Das bekannte Ziel der Arbeit, den Umgang in der Finanzierung durch Erbschaften und Legate in NPOs unter Berücksichtigung der involvierten Akteursgruppen holistisch aufzuzeigen, kann folglich klar als exploratives Untersuchungsziel und -design eingestuft werden.

In explorativen Untersuchungen werden oft qualitative Interviews mit ausgewählten Personen und Experteninterviews eingesetzt. Auch die Autorin der vorliegenden Arbeit hat sich dieser bedient. Hussy et al. (2013, S. 224) definieren das Interview als ein Gespräch, in welchem die Rollen per Konvention meist asymmetrisch verteilt sind, wobei die forschende Person die Fragen stellt und die an der Untersuchung Teilnehmenden antworten. In einem ersten Schritt wurden quasi als Vorstudie zwei explorative Forschungsinterviews durchgeführt. Dies mit dem Ziel, zusätzliche Hinweise für die Entwicklung des Leitfadens der nachgelagerten Interviews zu gewinnen (vgl. Kapitel 3.4). In einem zweiten Schritt folgten elf qualitative leitfadengestützte Experteninterviews (vgl. Kapitel 3.5).

3.2 Forschungsethik

Die Befragung von Expertinnen/Experten schafft eine für die Expertin/den Experten ungewohnte Situation, welcher sie/er sich aus Interesse der Forschung oder aus anderen Gründen stellt. Grundsätzlich liegt das Interview jedoch primär im Interesse der forschenden Person. Entsprechend trägt sie die Verantwortung, die Einhaltung ethischer Regeln gegenüber der Interviewpartnerin/dem Interviewpartner sicherzustellen (Kaiser, 2014, S. 46). Für die forschende Person ist es zentral, die Rechte und Interessen der befragten Personen ernst zu nehmen (Gläser & Laudel, 2010, S. 49). Damit jede Person selbstständig entscheiden kann, ob sie an der Untersuchung teilnehmen möchte, muss sie alle relevanten Informationen über die Untersuchung selbst sowie die Art ihres Mitwirkens erhalten (Gläser & Laudel, 2010, S. 50). Die forschende Person hat folglich die Verpflichtung, die Gesprächspartnerin/den Gesprächspartner vollständig über den Zweck und den Inhalt der Untersuchung zu informieren und die Zustimmung zur Verwendung der im Interview erhobenen Daten einzuholen (Kaiser, 2014, S. 48). Personenbezogene Daten sind Daten, die über persönliche und sachliche Verhältnisse der interviewten Person Auskunft geben. Entsprechend vorsichtig muss mit diesen Daten umgegangen werden, denn die Anonymisierung der Interviewpartnerin/des Interviewpartners muss gewahrt werden. Will heißen, dass all jene Informationen verändert oder weggelassen werden, die in Verbindung mit anderen Daten eine Identifizierung ermöglichen würden (Gläser & Laudel, 2010, S. 55).

Um diesen Grundsätzen gerecht zu werden, wurden alle Interviewpartnerinnen/Interviewpartner bei der Kontaktaufnahme über das Ziel und den Zweck des Interviews und

der Arbeit selbst informiert. Bei den gesamten Interviews wurden die Fragen resp. der Interviewleitfaden vorgängig als Vorbereitung an die teilnehmenden Personen zugestellt. Über die Wahrung der Anonymität jeder Interviewpartnerin/jedes Interviewpartners wurde ebenfalls im Vorfeld informiert und es wurde demgemäss vor jedem Interview eine entsprechende Vertraulichkeitserklärung vorgelegt und von beiden Parteien unterschrieben. Die Vertraulichkeitserklärung hält fest, dass die vollständige Arbeit im Sinne der Wahrung der Identität der mitwirkenden Personen nur der Haupt- und Co-Betreuung zur Verfügung gestellt wird. Vor dem Versand an Dritte werden alle entsprechenden Stellen in der Arbeit anonymisiert, sodass keine Rückschlüsse auf Identitäten möglich sind. Als Dritte gelten Personen, die nicht mit der Betreuung resp. der Beurteilung der Arbeit befasst sind. Die unterschriebenen Vertraulichkeitserklärungen sind in Anhang C zu finden. Ebenfalls wurde vor jedem Gespräch das Einverständnis zur Tonaufnahme eingeholt. Im folgenden Kapitel wird nun dargelegt, wie die Interviews aufgezeichnet und anschliessend transkribiert worden sind.

3.3 Aufzeichnung und Transkription

Vor Beginn eines Interviews kann grundsätzlich entschieden werden, ob das Gespräch digital aufgezeichnet und anschliessend transkribiert wird, oder aber die interviewende Person handschriftliche Notizen anfertigt und aufgrund dieser ein Gedächtnisprotokoll verfasst. Für die digitale Aufzeichnung bzw. Tonaufzeichnung spricht, dass eine handschriftliche Protokollierung mit grossen Informationsverlusten und -veränderungen einhergeht (Gläser & Laudel, 2010, S. 157). Entsprechend wurden die geführten Interviews der vorliegenden Arbeit digital aufgenommen. Das aufgezeichnete Interview muss anschliessend transkribiert werden. Mittels der Transkription wird gesprochene Sprache aus einem Interview in eine schriftliche Form gebracht. Für die nachfolgende Auswertung der Daten ist eine wörtliche und möglichst vollständige Transkription unabdingbar (Mayring, 2016, S. 89). Die Alternative würde darin bestehen, bei der Anhörung der Aufzeichnung die wesentlichen Aussagen zusammenfassen. Dabei handelt es sich jedoch um eine methodisch nicht kontrollierte Reduktion von Informationen (Gläser & Laudel, 2010, S. 193). Die Transkription der aufgezeichneten Interviews erfolgt mittels der Software f4transkript (Audiotranskription dr. dresing & pehl GmbH, 2022a). Bei rekonstruierenden Untersuchungen ist eine komplette Detailtreue nicht notwendig, deshalb wurden paraverbale Äusserungen wie «hm» oder «äh» nicht festgehalten (Gläser

& Laudel, 2010, S. 193). Es wurden die folgenden Transkriptionsregeln nach Gläser & Laudel (2010, S. 194) angewendet:

- Es wurde in Standardorthographie verschriftet und keine literarische Umschrift verwendet (z.B. «hast du» statt «haste»). Das heisst, dass versucht wurde, möglichst wortgetreu vom Schweizerdeutschen Dialekt ins Hochdeutsche zu übersetzen.
- Nichtverbale Äusserungen wie beispielsweise Lachen, Husten oder Räuspern wurden nur dann transkribiert, wenn sie einer Aussage eine andere Bedeutung gegeben haben.
- Besonderheiten der Antworten mit «Ja» oder «Nein» (z.B. zögernd oder lachend) wurden vermerkt.
- Wort- und Satzunterbrüche wurden mit «/» vermerkt.
- Unterbrechungen im Gespräch oder ausgelassene Passagen wurden mit «(...)» vermerkt.
- Unverständliche Passagen wurden mit «(unv.)» vermerkt.

Zudem wurden Zitate mit Anführungszeichen gekennzeichnet und die Höflichkeitsform grossgeschrieben. Jeder Sprechbeitrag wurde in einem eigenen Absatz festgehalten und dazwischen eine leere Zeile eingesetzt. Die interviewende Person wurde mit einem «I» und die befragte Person mit einem «B» festgehalten. Nach jedem Abschnitt wurde vom System eine Zeitmarke im Format #hh:mm:ss# eingefügt. Die Transkripte aller Interviews sind im Anhang D zu finden. Sie wurden von der Autorin der vorliegenden Arbeit selbst erstellt.

Im folgenden Kapitel 3.4 werden die Details zu den beiden durchgeführten explorativen Interviews erläutert.

3.4 Explorative Interviews

Im explorativen Forschungsinterview wird Wissen von Expertinnen/Experten zur Informationsgewinnung über bisher wenig erforschte Forschungsfelder und Fragestellungen genutzt. Es dient der Orientierung, um das Untersuchungsfeld thematisch zu strukturieren und soll das Problembewusstsein der forschenden Person schärfen (Bogner & Menz, 2009, S. 64; Flick, 2016, S. 216; Kaiser, 2014, S. 29; Baur & Blasius, 2014, S. 970). Das explorative Interview kann so auch als Vorlauf resp. im Vorfeld der Entwicklung und

Erstellung des eigentlichen Leitfadens, mit dem dann auch andere Zielgruppen befragt werden, unterstützen (Flick, 2016, S. 216; Bogner & Menz, 2009, S. 64). Wie bereits einleitend in Kapitel 3.1 erläutert, hat die vorliegende Arbeit aufgrund des noch wenig untersuchten Forschungsfeldes einen explorativen Charakter. Entsprechend bietet es sich an, die Methode des explorativen Interviews zur Generierung von zusätzlichem Wissen und als Vorbereitung für die weiteren Interviews heranzuziehen. Die Erkenntnisse aus den explorativen Interviews dienen so auch der Unterstützung für die Erarbeitung des Interviewleitfadens für die nachgelagerten Experteninterviews (vgl. Kapitel 3.5.4).

3.4.1 Auswahl und Rekrutierung Interviewpartnerinnen/Interviewpartner

Explorative Interviews müssen sich nicht durch eine systematische Auswahl der Interviewpartnerinnen/Interviewpartner auszeichnen. Oft kommt auch das «Schneeballsystem» zum Einsatz, durch das relevante Expertinnen/Experten durch Hinweise aus zuvor geführten Interviews identifiziert werden können (Kaiser, 2014, S. 30). Nach Bogner & Menz (2009, S. 64) können die befragten Expertinnen/Experten dabei selbst als Teil des Handlungsfeldes zur Zielgruppe der Untersuchung gehören oder aber auch gezielt als komplementäre Informationsquelle über die eigentlich interessierende Zielgruppe genutzt werden. Für die vorliegende Arbeit hat sich die Autorin entschieden, mit zwei Expertinnen der eigentlichen Zielgruppe der Untersuchung je ein exploratives Interview zu führen. Beide Personen stammen aus dem beruflichen Netzwerk der Autorin und verfügen durch ihre professionellen Tätigkeiten und Ausbildungen über das notwendige Expertenwissen in dem Forschungsbereich. Die Anfragen erfolgten auf schriftlichem Weg via Email. In Anhang E ist eine Übersicht der beiden Interviewpartnerinnen zusammengestellt, wo die aktuelle berufliche Funktion und die Art des Interviews ersichtlich werden. Beide Interviews wurden am Mittwoch, 02. März 2022, durchgeführt. Die Termine wurden zusammen mit den Interviewpartnerinnen vier Wochen im Voraus geplant und festgelegt. Ein Interview hat aufgrund des Unternehmensstandortes und folglich aufgrund der Zeitersparnis per MS Teams stattgefunden. Das erste Interview hat 59 Minuten gedauert, das zweite 53 Minuten.

3.4.2 Interviewfragen

Explorative Interviews sollten möglichst offen geführt werden (Bogner & Menz, 2009, S. 64). Das bedeutet jedoch nicht, dass das Interview ohne Fragestellungen oder einen Leitfaden geführt werden soll. Speziell aus Gründen demonstrativer Kompetenz

empfiehlt es sich, zentrale Dimensionen des Gesprächsablaufs vorab in einem Leitfaden festzuhalten (Bogner & Menz, 2009, S. 64). Naturgemäss kann kein umfassend strukturierter und von der Theorie abgeleiteter Fragebogen bzw. Leitfaden eingesetzt werden. Er kann jedoch zumindest auf der Basis der vorläufigen Untersuchungsdimensionen und der unmittelbaren Beobachtung der Umwelt erstellt werden (Kaiser, 2014, S. 29). Gemäss Bogner & Menz (2009, S. 64) haben die erhobenen Daten im Interview keinen Anspruch auf Vergleichbarkeit, Vollständigkeit und Standardisierbarkeit.

In diesem Sinne wurden für die beiden explorativen Interviews die folgenden Fragestellungen aufgestellt:

Frage 1: Man stelle sich eine NPO vor, die sich neu mit der Finanzierung durch Erbschaften und Legate auseinandersetzt – mit welchen Themen und Fragen muss sie sich aus deiner Sicht auseinandersetzen?

Frage 2: Welche Herausforderungen, dunkle Flecken und eventuelle Gefahren siehst du aus deiner Sicht für NPOs im Umgang mit Erbschaften und Legaten, über die zu wenig gesprochen wird?

Frage 3: Welche noch unausgeschöpften Potentiale siehst du in der Finanzierung durch Erbschaften und Legate?

Frage 4: Ich plane in der weiteren Interviewphase mit Mitarbeitenden von NPOs, Geschäftsführenden von NPOs, Willensvollstreckenden, Rechtsbeiständen und 1-2 weiteren Expertinnen/Experten in dem Gebiet zu sprechen – Welche Fragen sollte ich den entsprechenden Personen aus deiner Sicht stellen?

Nachfolgend wird die Methode der qualitativen leitfadengestützten Experteninterviews vorgestellt.

3.5 Qualitative leitfadengestützte Experteninterviews

Kaiser (2014, S. 6) definiert qualitative Experteninterviews wie folgt: «Qualitative Experteninterviews können definiert werden als ein systematisches und theoriegeleitetes Verfahren der Datenerhebung in Form der Befragung von Personen, die über exklusives

Wissen verfügen». Dabei sollen die besonderen Wissensbestände der Expertinnen/Experten rekonstruiert werden (Pfadenhauer, 2009, S. 99). Auf die Definition und Auswahl der Expertinnen/Experten wird in Kapitel 3.5.3 detailliert eingegangen. Experteninterviews werden in der Regel als leitfadengestützte Interviews geführt (Gläser & Laudel, 2010, S. 111). Nähere Infos zum Interviewleitfaden finden sich im folgenden Kapitel 3.5.1.

3.5.1 Interviewleitfaden

Für die Übersetzungsleistung des Forschungskontexts in die Erfahrungswelt der Expertin/des Experten spielt der Interviewleitfaden eine entscheidende Rolle. Er ist das Erhebungsinstrument für qualitative Interviews, dank dessen Hilfe die forschende Person die Interviewsituation zudem strukturieren und gewissermassen steuern kann (Kaiser, 2014, S. 5). Der Interviewleitfaden enthält alle Fragen, die im Interview beantwortet werden müssen. Allerdings sind weder die Frageformulierung noch die Reihenfolge der Fragen im Interview selbst verbindlich. Damit ein möglichst natürlicher Gesprächsverlauf entstehen kann, ist es absolut legitim, dass Fragen aus dem Interviewleitfaden auch ausserhalb der Reihenfolge gestellt werden, wenn es sich ergibt (Gläser & Laudel, 2010, S. 42; Meuser & Nagel, 2009, S. 54). Der Leitfaden dient somit quasi als Richtschnur oder Anhaltspunkt. Das Leitfadeninterview wird in der Fachliteratur entsprechend auch als halbstandardisiertes Interview definiert (Hussy et al., 2013, S. 225). Kaiser (2014, S. 7) wie auch Hussy et al. (2013, S. 227) verweisen explizit darauf, dass Leitfadeninterviews bzw. die Ausarbeitung des Leitfadens Vorkenntnisse über den Forschungsgegenstand voraussetzen. Aufgrund des explorativen Studiendesigns der vorliegenden Arbeit könnte sich die Frage stellen, ob diese Voraussetzung erfüllt ist. Da jedoch im Vorfeld der leitfadengestützten Experteninterviews zwei explorative Interviews geführt wurden (vgl. Kapitel 3.4) und dank diesen, zusammen mit der theoretischen Fundierung, die Ableitung von Leitfragen vorgenommen werden konnte, ist die Voraussetzung erfüllt.

Grundsätzlich sollen die Interviewfragen offen formuliert sein. Diese Forderung nach Offenheit steht jedoch in einem gewissen Widerspruch zu der Aufgabe des Leitfadens, in begrenzter Zeit spezifische Informationen zu beschaffen. Die Offenheit der Fragen muss deshalb ausbalanciert werden (Gläser & Laudel, 2010, S. 131). Dichotome Fragen, die dem Befragten eine Antwort mit «Ja» oder «Nein» nahe legen, können je nach Bedarf als Filterfragen fungieren (Gläser & Laudel, 2010, S. 131 f.). Hier ist jedoch Vorsicht geboten, da sich dichotome Fragen rasch in Suggestivfragen wandeln können und diese

vermieden werden sollten. Schliesslich gilt als eine wichtige Grundregel im Formulieren von Fragen in der Sozialforschung das Gebot der Neutralität: Fragen dürfen nicht so formuliert werden, dass sie der interviewten Person eine bestimmte Antwort nahe legen (Gläser & Laudel, 2010, S. 135). Nicht zuletzt sollte darauf geachtet werden, dass Fragen klar, unmissverständlich und möglichst der Alltagssprache nahe formuliert werden (Gläser & Laudel, 2010, S. 140+145). Die Fragen sollten so angeordnet werden, dass sie inhaltlich zusammenpassen. Es bietet sich entsprechend an, die Fragen in Themenblöcke zu gruppieren (Gläser & Laudel, 2010, S. 146). Um einen angenehmen Start ins Interview sicherzustellen, empfiehlt es sich, mit einer «Aufwärmfrage» zu starten, die für den Befragten einfach zu beantworten ist (Gläser & Laudel, 2010, S. 147). Aber auch die letzte Frage sollte mit Bedacht gewählt werden. Sie sollte weder besonders schwierig noch heikel sein, damit das Interview keinen schlechten Eindruck hinterlässt. Gläser & Laudel (2010, S. 149) empfehlen deshalb zum Abschluss die Frage, ob die Interviewpartnerin/der Interviewpartner aus ihrer/seiner Sicht noch einen für sie/ihn wichtigen Aspekt nennen möchte, der zu wenig berücksichtigt wurde.

Vor dem Start der eigentlichen Interviewfragen gilt es, ein paar wesentliche Punkte zu besprechen. Dazu zählen unter anderem, den Ablauf des Gesprächs zu schildern und die Genehmigung der Interviewpartnerin/des Interviewpartners zur Aufzeichnung einzuholen. Die Autorin hat sich deshalb entschieden, einen internen Interviewleitfaden zu erstellen, der als Unterstützung diene. Dieser ist in Anhang F ersichtlich. Auf die konkrete Ausarbeitung der Interviewfragen wird in Kapitel 3.5.4 detailliert eingegangen.

3.5.2 Pretest

In Form des Pretests wird der Fragebogen resp. das Erhebungsinstrument im Vorfeld der eigentlichen Befragung getestet. Das Ziel liegt primär darin, das Erhebungsinstrument einem Realitätscheck zu unterziehen und es auf Logik und Verständlichkeit zu prüfen. Schliesslich kann es vorkommen, dass einzelne Fragen unverständlich oder zu abstrakt formuliert sind oder es der befragten Person nicht ersichtlich wird, weshalb eine bestimmte Frage im Kontext des Themas gestellt wird (Kaiser, 2014, S. 69). Weiter erlaubt der Pretest, die Interviewsituation an sich einzustudieren, die Interviewzeit einschätzen zu können und so eine allfällige Optimierung des Fragebogens vorzunehmen (Kaiser, 2014, S. 69). Der Pretest der vorliegenden Arbeit wurde mit einer Arbeitskollegin der

Autorin durchgeführt, welche über berufliche Erfahrung im Bereich Erbschaften und Legate in NPOs verfügt. Dabei gilt es zu konkretisieren, dass aufgrund der relativ grossen Anzahl an Fragen (vgl. Kapitel 3.5.4), begründet mit dem explorativen Forschungsdesign, die Interviewsituation nicht eins zu eins durchgespielt werden konnte. Die Fragen wurden aber auf Logik und Verständlichkeit geprüft. Ebenfalls sind die Fragen auch durch die Hauptbetreuerin als gut empfunden worden. Nachfolgend wird erläutert, unter welchen Gesichtspunkten die Expertinnen/Experten ausgewählt und rekrutiert worden sind.

3.5.3 Expertenauswahl und -rekrutierung

Eine Person wird im Rahmen eines Forschungszusammenhangs als Expertin/Experte angesprochen, weil begründet angenommen wird, dass sie/er über Spezialwissen verfügt, das sie/er zwar nicht zwingend alleine besitzt, das aber doch nicht jedem in dem zu erforschenden Handlungsfeld zugänglich ist. Auf genau diesen Wissensvorsprung zielt das Experteninterview ab (Meuser & Nagel, 2009, S. 37). Dabei ist die Expertin/der Experte nicht das eigentliche «Objekt» der Untersuchung, sondern sie/er ist oder war quasi «Zeuge» der interessierenden Prozesse. Sie/er hat eine besondere und exklusive Stellung in dem sozialen Kontext, der untersucht werden soll (Gläser & Laudel, 2010, S. 12 f.). Die Auswahl der Interviewpartnerinnen/Interviewpartner entscheidet über die Art und die Qualität der erhaltenen Informationen (Kaiser, 2014, S. 71; Gläser & Laudel, 2010, S. 117). An die relevanten Informationen zu gelangen bedeutet meist, mehrere Beteiligte zu befragen. Dabei gilt es vorweg zu analysieren, wer über die notwendigen Informationen verfügt und auch gewillt ist, diese wiederzugeben (Gläser & Laudel, 2010, S. 117). Neben inhaltlichen Überlegungen spielen dabei auch praktische Punkte wie die Bereitschaft und die Erreichbarkeit potentieller Interviewpartnerinnen/Interviewpartner eine Rolle, die oft auch von deren Arbeitsbelastung abhängen. Da qualitative Untersuchungen resp. Befragungen nicht nach Generalisierbarkeit streben, besteht folglich nicht die Anforderung, eine repräsentative Stichprobe zu befragen. Vielmehr werden die Gesprächspartnerinnen/Gesprächspartner qualitativer Interviews nach den eben erwähnten Erwägungen ausgesucht (Kaiser, 2014, S. 71). Für die vorliegende Arbeit resp. die Beantwortung der Forschungsfragen gibt es unterschiedliche Informationsquellen und entsprechend auch verschiedene Expertenrollen. Sie lassen sich wie folgt benennen:

- Erbschaftsfundraiserin/Erbschaftsfundraiser,
- Geschäftsführung der NPO,

- Externer Multiplikator (z.B. Rechtsbeistände, Testamentsberatende, Vermögensberatende),
- Rechtsbeistand,
- Willensvollstreckerin/Willensvollstrecker.

Diese fünf Akteure sind in der Abbildung 7 (vgl. Kapitel 2.4) und den nachfolgenden Leitfragen (vgl. Kapitel 2.4.1) ersichtlich. Die Abbildung 7 wie auch die Leitfragen sind bekannterweise von der theoretischen Fundierung und den beiden explorativen Interviews abgeleitet. Entsprechend abgestützt ist die Selektion dieser Akteursgruppen als Interviewpartnerinnen/Interviewpartner. Die ebenfalls in der Abbildung 7 und den Leitfragen erwähnten Akteursgruppen «Mitarbeitende der NPO», «Hinterbliebene Familie der Erblasserin/des Erblassers», «Andere NPOs / Organisationen» und «zuständige Mitarbeitende für Abwicklung» wurden bewusst nicht als zusätzliche Expertengruppen bestimmt, da die dort relevanten Fragen durch die obigen fünf Akteursgruppen beantwortet werden können bzw. sollen. In Anhang G ist pro Interviewpartnerin/Interviewpartner in der dritten Spalte aufgelistet, welcher Expertenrolle sie/er zugewiesen werden kann. Dabei zeigt sich, dass einzelne Personen auch mehrere Rollen ineinander vereinen. Bei gewissen Interviewpartnerinnen/Interviewpartnern erfolgte eine Kontaktvermittlung durch die Hauptbetreuerin der vorliegenden Arbeit. Für die Gewinnung der weiteren Personen diente die berufliche Funktion bzw. das berufliche Netzwerk der Autorin. Die Anfragen erfolgten auf schriftlichem Weg per Email, in Anhang H ist ein Beispiel zu finden. Nach dem Vorschlag von Kaiser (2014, S. 78) wurden unter anderem mittels einer Kurzbeschreibung des Forschungsthemas und Informationen über den organisatorischen Hintergrund und den gewünschten Zeitraum der Interviewdurchführung die notwendigen Hintergrundinformationen zum Forschungsvorhaben in der Interviewanfrage inkludiert. Total haben n=11 Experteninterviews stattgefunden, eine detaillierte Übersicht zu den Interviewpartnerinnen/Interviewpartnern findet sich in Anhang G.

Die Interviews wurden im Zeitraum vom 21. März bis 13. April 2022 durchgeführt. Nach Gläser & Laudel (2010, S. 165) sollen Interviewtermin und -ort so vereinbart werden, dass der Aufwand für die Interviewpartnerin/den Interviewpartner möglichst gering ist und sie/er sich wohlfühlt. Zehn der elf Interviews wurden virtuell via MS Teams durchgeführt, wobei die eben erwähnten Anforderungen erfüllt werden konnte, da die Expertinnen/Experten in ihrem gewohnten Umfeld an der Befragung teilnehmen konnten. Bei einem Interview hat die Autorin die Geschäftsstelle des Interviewpartners vor Ort

besucht. Für die Interviewzeit wurde ein Richtwert von 30 Minuten kommuniziert. Da laut Gläser & Laudel (2010, 4. Auflage) innerhalb einer Stunde 8 bis 15 Fragen behandelt werden können, abhängig von ihrer Offenheit und Komplexität, wurde die Anzahl Fragen pro Leitfaden auf maximal zehn beschränkt. Die nachfolgenden beiden Kapitel beschreiben die Entwicklung resp. Herleitung der Interviewfragen.

3.5.4 Entwicklung der Interviewfragen

Um das gewünschte Informationsziel zu erreichen, muss das Erkenntnisinteresse in Fragen übersetzt werden, die dem kulturellen Kontext der Interviewpartnerin/des Interviewpartners entsprechen. Diese Übersetzung von Forschungsfragen in Interviewfragen wird in der Literatur als «Operationalisierung» beschrieben (Kaiser, 2014, S. 55; Gläser & Laudel, 2010, S. 112). Sie beginnt bei der Formulierung von Leitfragen (vgl. Kapitel 2.4.1) und wird bei der Entwicklung des Interviewleitfadens fortgesetzt. Nachfolgend wird die Herleitung der Fragen des Interviewleitfadens beschrieben. Für jede Akteursgruppe wurden eine bis fünf Interviewfragen erstellt. Der Übersicht halber ist die nachfolgende Herleitung der Interviewfragen deshalb anhand der definierten Akteursgruppen gruppiert. Dabei ist auffällig, dass im Prozess der Operationalisierung relativ viele Fragen erarbeitet wurden, was auch dem explorativen Forschungsdesign geschuldet ist. Wie Gläser & Laudel (2010, S. 117) vorschlagen, ist es sinnvoll, bei Expertinnen/Experten, die sich in ihrer Beteiligung an dem zu rekonstruierenden Prozess unterscheiden und entsprechend über spezifisches Wissen verfügen, für jeden Typ von Expertin/Experte einen eigenen Interviewleitfaden zu entwickeln. Diesem Vorschlag ist auch die Autorin gefolgt. So wurde für jede Interviewpartnerin/jeden Interviewpartner aufgrund seiner Erfahrung und Expertise eine individuelle Zusammenstellung aller ausgearbeiteten Interviewfragen vorgenommen.¹⁵ Gewisse Fragen wurden auch unterschiedlichen Expertinnen/Experten gestellt, um verschiedene Hintergründe vereinen zu können. In Anhang I ist pro Interviewpartnerin/Interviewpartner der zugehörige Leitfaden zu finden, wo ersichtlich wird, welcher Expertin/welchem Experten welche Fragen zugewiesen wurden.

¹⁵ Diese Zusammenstellung hat natürlich auch Akteursgruppen übergreifend stattgefunden, abhängig von der beruflichen Erfahrung und Funktion der Interviewpartnerin/des Interviewpartners. So wurden als Beispiel einer Erbschaftsfundraiserin auch Fragen der Akteursgruppe «zuständige Mitarbeitende für Abwicklung» gestellt.

Vorstand resp. Stiftungsrat und Geschäftsführung der NPO

Nach Haibach (2012, S. 80) spielt Leadership im Fundraising eine zentrale Rolle. Das Fundraising sollte als eine zentrale Managementaufgabe angesehen und vom Vorstand resp. Stiftungsrat und der Geschäftsführung einer jeden Organisation unterstützt werden. Dabei müssen sie auch die notwendigen finanziellen und personellen Ressourcen zur Verfügung stellen (Haibach, 2012, S. 91; von Schnurbein, 2020, S. 502). In Bezug auf Erbschaften und Legate haben die Geschäftsführung und der Vorstand resp. Stiftungsrat eine bedeutende Funktion als interner Multiplikator (Purtschert et al., 2006, S. 123). Sie können auf die Aktivitäten der eigenen Organisation in diesem Zusammenhang aufmerksam machen. Dies hat zu den Interviewfragen eins und zwei geführt. Eine Interviewpartnerin hat im explorativen Interview von einem teils spürbaren Erwartungsgap und einem nicht immer klaren Rollenverständnis zwischen der Geschäftsführung/dem Vorstand resp. Stiftungsrat und dem Erbschaftsfundraising der Organisation gesprochen. Dies sei unter anderem auf die schwierige Erfolgsmessung in diesem Bereich zurückzuführen, auf welche auch in der Literatur hingewiesen wird (Magson & Routley, 2009; Wishart & James, 2020; Wise, 2005; Labaronne & Seger, 2016, S. 48). Aus diesen Informationen wurde die Frage drei abgeleitet.

Vorstand resp. Stiftungsrat und Geschäftsführung der NPO

1. Wie definieren Sie Ihre Rolle als Geschäftsführung im Zusammenhang mit der Finanzierung durch Erbschaften und Legate?
2. Wie präsent ist das Thema auf Ihrer Stufe?
3. Wie definieren und legitimieren Sie die Rolle einer Erbschaftsfundraiserin/eines Erbschaftsfundraisers?

Erbschaftsfundraiserin/Erbschaftsfundraiser

Die theoretische Fundierung hat aufgezeigt, dass gut ausgebildete Fachleute im Bereich der Erbschaften und Legate wichtig sind. Wie jedoch der Personaleinsatz und vor allem die zugewiesenen Aufgaben genau geregelt und aufgeteilt werden sollen, wird nicht ersichtlich. So können nach Vilain (2006, S. 228) und Purtschert et al. (2006, S. 16) für die Pflege von Kontakten und die Bindung von Testamentsspendenden auch ehrenamtliche Mitarbeitende eingesetzt werden. Eine Interviewpartnerin hat in ihrem Interview erwähnt, dass die Rollen und Aufgaben im Erbschaftsfundraising nicht einfach

zu definieren sind. Weiter fehlen in der Literatur Empfehlungen, wie die Arbeit im Erbschaftsfundraising gemessen werden kann. Dies hat zu den Fragen eins und zwei geführt. Gemäss der Literatur haben mittlerweile viele Organisationen eigene Erbschafts-Abteilungen geschaffen, die häufig in Verbindung mit dem Grossspendenfundraising stehen (Dodenhoeft, 2016, S. 488; Urselmann, 2018, S. 118) und nach Vorschlag von Purtschert et al. (2006, S. 137) auch von der gleichen Person betreut werden sollen. Dies kann aber auch die Gefahr mit sich bringen, dass sich eine Organisation nur auf vermögende Spendende konzentriert (Richardson & Chapman, 2005). Diese Informationen haben zu den Fragen drei und vier geführt.

Erbschaftsfundraiserin/Erbschaftsfundraiser

1. Wie definieren Sie Ihre Rolle und Ihren Grundauftrag als Erbschaftsfundraiserin/Erbschaftsfundraiser?
2. Wie wird Ihre Arbeit als Erbschaftsfundraiserin/Erbschaftsfundraiser intern legitimiert und gemessen?
3. Die Abteilung des Erbschaftsfundraisings ist teils unterschiedlich in der Organisation angesiedelt und ist oft mit der Major Donor Abteilung kombiniert. Inwiefern macht eine Kombination dieser beiden Rollen aus Ihrer Sicht Sinn?
4. Gibt es Gründe, die aus Ihrer Sicht dagegensprechen?

Zuständige Mitarbeitende für Abwicklung

Nach Dodenhoeft (2016, S. 488) werden im Bereich der Erbschaften und Legate auch Mitarbeitende benötigt, die sich um die Abwicklung eingehender Testamentsurteile kümmern. Es wird jedoch nur vage ausgeführt, wie dieser Personaleinsatz innerhalb der Organisation geregelt werden kann. Eine Interviewpartnerin hat diesbezüglich im explorativen Interview angefügt, dass unklar sei, was die Vor- und Nachteile einer Aufteilung des Erbschaftsfundraisings im engeren Sinn und der Abwicklung eingegangener Testamentsurteile sind. Dafür wurden die Interviewfragen eins und zwei ausgearbeitet. Reuter (2016, S. 48) wie auch Labaronne & Seger (2016, S. 47) weisen darauf hin, dass innerhalb des Erbschaftsfundraisings Knowhow zu erbrechtlichen Grundstrukturen vorhanden sein muss. Folglich wird in der Literatur die Zusammenarbeit mit einem Rechtsbeistand empfohlen (Reuter, 2016, S. 48). Gerade die Erbenstellung birgt die Gefahr, dass bei einer Annahme der Erbschaft allfällige Schulden übernommen werden. Auf diese Gefahr weist auch eine Interviewpartnerin in ihrem Interview hin und macht deutlich, wie wichtig es für eine Organisation ist, einen funktionierenden Prozess für die Abwicklung implementiert zu haben. Aufgrund dieser Informationen wurden die Fragen drei, vier und fünf abgeleitet.

Zuständige Mitarbeitende für Abwicklung

1. Inwiefern ist es aus Ihrer Sicht sinnvoll, dass die Verantwortung der Abwicklung eingehender Erbschaften und Legate bei der Erbschaftsfundraiserin/dem Erbschaftsfundraiser liegt?
2. Inwiefern ist es sinnvoll, dass diese Aufgabe von einer zusätzlichen Person in der Organisation übernommen wird?
3. Ist ein Prozess oder ein Handbuch für die Abwicklung eingehender Erbschaften und Legate in Ihrer Organisation vorhanden?
4. Wie wird den Gefahren der Erbenstellung (z.B. überschuldeter Nachlass, Schwarzgeld, Pflichtteilsverletzungen) begegnet?
5. In welcher Form wird in diesem Zusammenhang mit einem Rechtsbeistand oder einer Kanzlei zusammengearbeitet?

Mitarbeitende der NPO (inkl. Ehrenamtlichen)

Da die Themen «Tod» und «Sterben» im Umgang mit Erbschaften und Legaten allgegenwärtig sind, muss sich eine Organisation bewusst sein, dass nicht alle Mitarbeitenden das Erbschaftsfundraising unterstützen oder betreiben möchten (Reuter, 2016, S. 21). Es empfiehlt sich deshalb, bei der Einführung dieser Finanzierungsquelle ein Konzept für die interne Überzeugungs- und Aufklärungsarbeit zu entwickeln, auch damit ein gemeinsames Verständnis geschaffen werden kann (Reuter, 2016, S. 107; Haibach, 2012, S. 327). Auch eine der beiden Interviewpartnerinnen verweist in ihrem Interview darauf. Auf dieser Grundlage wurden die Fragen eins und zwei ausgearbeitet. Ein besonderer Fokus auf die Mitarbeitenden sollte auch gelegt werden, da sie mit einem vorhandenen Grundverständnis einen Erfolgsfaktor im Fundraising darstellen (Haibach, 2012, S. 91). Gerade im Bereich der Erbschaften und Legate haben sie eine wichtige Rolle als interne Multiplikatoren und können einen besonderen Einfluss auf potentielle Testamentsspendende nehmen (Purtschert et al., 2006, S. 123). Aus diesem Grund verweisen Purtschert et al. (2006, S. 16) auf die Wichtigkeit, auch nach einer erfolgreichen Einführung die Mitarbeitenden stets auf dem Laufenden über den Bereich der Erbschaften und Legate zu halten. Nur so können sie ihre Rolle als Multiplikatoren wahrnehmen. Um diesen Punkt bei den Interviewpartnerinnen/den Interviewpartnern abzuholen, wurde die Frage drei abgeleitet.

Mitarbeitende der NPO (inkl. Ehrenamtlichen)

1. Wie wurde die Finanzierung durch Erbschaften und Legate in Ihrer Organisation eingeführt?
2. Wie kann möglichen Widerständen von Mitarbeitenden begegnet werden?

3. Inwiefern werden die Einnahmen durch Erbschaften und Legate bei den Mitarbeitenden thematisiert?

(Beratender) Rechtsbeistand / Kanzlei

Wie bereits erwähnt, wird in der Literatur speziell für die Abwicklung eingehender Testamentsurteile die Zusammenarbeit mit einem Rechtsbeistand empfohlen (Reuter, 2016, S. 48). Wie genau diese Zusammenarbeit jedoch ausgestaltet werden soll und welche Rolle der beratende Rechtsbeistand dabei verantworten soll, bleibt unklar. Eine Interviewpartnerin hat in ihrem Interview darauf hingewiesen, dass sie eine möglichst enge und intensive Partnerschaft vorschlägt. Für diese Fragestellung wurden die Interviewfragen eins und zwei rund um diese Akteursgruppe abgeleitet.

(Beratender) Rechtsbeistand / Kanzlei

1. Wie würden Sie Ihre Rolle als beratender Rechtsbeistand in der Zusammenarbeit und Unterstützung der NPO definieren?
2. Gibt es nebst der Unterstützung in der Abwicklung eingehender Erbschaften und Legate anderweitige Themen in diesem Gebiet, wo die NPO die Unterstützung eines Rechtsbeistands einsetzen könnte?

Externe Multiplikatoren (Rechtsbeistände, Testamentsberatende, Vermögensberatende)

Bei der Ansprache möglicher Erblasserinnen/Erblasser können ebenso externe Multiplikatoren eine bedeutende Rolle spielen. So können Rechtsbeistände, Testamentsberatende oder Vermögensberatende auf das Thema und in diesem Zusammenhang auf die Aktivitäten einer Organisation aufmerksam machen (Purtschert et al., 2006, S. 123; Reuter, 2016, S. 164; Vilain, 2006, S. 227; Labaronne & Seger, 2016, S. 47). Wobei Purtschert et al. (2006, S. 125) darauf hinweisen, dass bei dieser Gruppe Klärungsbedarf besteht, inwiefern sie aus Sicht der NPOs erfolgreich bearbeitet werden kann. In einem der beiden explorativen Interviews bestätigt sich dieser Punkt: Es sei weder klar, wie diese Akteure die NPOs in der Akquise von Erbschaften und Legaten wahrnehmen, noch wie sie arbeiten resp. wie eine Zusammenarbeit ausgestaltet werden könnte. Die Fragen eins, zwei, drei und vier wurden dafür abgeleitet. In der Einleitung (vgl. Kapitel 1.1) wie auch in Kapitel 2.3.1 der vorliegenden Arbeit wurde das überarbeitete Erbrecht, welches per 01. Januar 2023 in Kraft tritt, thematisiert. Um diesbezüglich eine Einschätzung von Expertinnen/Experten einholen zu können, wurde die Frage fünf erstellt.

Externe Multiplikatoren (Rechtsbeistände, Testamentsberatende, Vermögensberatende)

1. Was ist Ihre Aussenwahrnehmung der NPOs in der Akquise von Erbschaften und Legaten?
2. Sehen Sie aus Ihrer Sicht Verbesserungspotential?
3. Inwiefern schlagen Sie die Berücksichtigung von gemeinnützigen Organisationen während einer Testamentsberatung vor?
4. Wie könnte die Zusammenarbeit mit NPOs aus Ihrer Sicht für beide Seiten zielführend gestaltet werden?
5. Inwiefern können NPOs aus Ihrer Sicht die Anpassung des Erbrechts per 01.01.2023 für sich nutzen?

Willensvollstreckerin/Willensvollstrecker

Eine eingesetzte Willensvollstreckerin/ein eingesetzter Willensvollstrecker hat die Erbschaft zu verwalten und ganz grundsätzlich die Teilung des Nachlasses vorzunehmen (vgl. Kapitel 2.3.1). Entsprechend kommt eine NPO in der Abwicklung von eingehenden Erbschaften und Legaten zwangsläufig mit dieser Akteursgruppe in Kontakt. In der Literatur wird nicht näher auf die Gruppe der Willensvollstreckenden eingegangen. Beide Interviewpartnerinnen jedoch erwähnen in ihren Interviews, dass die Zusammenarbeit nicht immer klar ist und teils unterschiedliche Vorstellungen resp. Erwartungen vorhanden sind. Um die Einschätzung, Einstellung und die Arbeit von Willensvollstreckenden in Bezug auf NPOs besser zu verstehen, wurden die folgenden Fragen eins, zwei und drei abgeleitet.

Willensvollstreckerin/Willensvollstrecker

1. Wie schätzen Sie die Zusammenarbeit mit NPOs in der Abwicklung von Erbschaften und Legaten aus Ihrer Sicht ein?
2. Ist aus Ihrer Sicht Verbesserungspotential vorhanden?
3. Bei der Mehrheit der eingehenden Erbschaften und Legate ist die Erblasserin/der Erblasser der NPO gänzlich unbekannt. Was raten Sie NPOs in diesen Fällen? (speziell im Falle der Erbenstellung)

Hinterbliebene Familie der Erblasserin/des Erblassers

Es liegt in der Natur der Sache, dass die hinterbliebene Familie der Erblasserin/des Erblassers (sofern vorhanden) für die NPO eine zentrale Akteursgruppe darstellt. Speziell in der Abwicklungsphase von Nachlässen kommt eine NPO in der Regel mit ihr in Kontakt. In der Literatur wird darauf hingewiesen, dass insbesondere die Phase der Abwicklung die Gefahr von Auseinandersetzungen mit Angehörigen birgt, die von der Entscheidung

der Erblasserin/des Erblassers, eine gemeinnützige Institution zu begünstigen, nicht begeistert sind und vielleicht sogar leer ausgegangen sind (Dodenhoeft, 2016, S. 486). Dies kann so weit gehen, dass solche Personen den Klageweg bestreiten. Nach Vilain (2006, S. 227) sollte ein Erbschaftskonflikt mit Hinterbliebenen aber möglichst vermieden werden, da dieser für das Image einer NPO sehr nachteilhaft ist. Ebenfalls hat eine Interviewpartnerin in ihrem Interview darauf hingewiesen, dass die Erbenstellung solche Reputationsrisiken mit sich bringen kann. Anhand dieser Informationen wurde die Frage eins abgeleitet. Da die hinterbliebene Familie der Erblasserin/des Erblassers eine identifizierte Akteursgruppe darstellt und die vorliegende Arbeit auch bezweckt, Empfehlungen abzuleiten, wurde die Frage zwei zusätzlich abgeleitet.

Hinterbliebene Familie der Erblasserin/des Erblassers

1. Teils ist die hinterbliebene Familie mit der Entscheidung der Erblasserin/des Erblassers, eine gemeinnützige Organisation zu begünstigen, nicht einverstanden. Was raten Sie einer begünstigten NPO im Umgang mit der hinterbliebenen Familie der Erblasserin/des Erblassers?
2. Inwiefern könnte eine NPO den Kontakt zu der hinterbliebenen Familie nutzen, um weitere Familienangehörige als neue Testamentsspendende gewinnen?

Andere NPOs / Organisationen

Aus der Literatur wurde deutlich, dass die NPO bei der Abwicklung von eingegangenen Testamentsurteilen sorgfältig vorgehen muss, um mögliche Gefahren wie beispielsweise die Annahme eines überschuldeten Nachlasses möglichst vermeiden zu können (Urselmann, 2018, S. 191; Haibach, 2012, S. 333). Aber auch mögliche Auseinandersetzungen mit den Angehörigen stellen eine Herausforderung in der Abwicklungsphase dar (Dodenhoeft, 2016, S. 486). Aus den beiden explorativen Interviews wurde deutlich, dass die Abwicklungsphase und Abläufe in den Organisationen teils unterschiedlich gehandhabt werden, auch aufgrund unterschiedlich vorhandenem Knowhow. Die Idee einer gemeinsamen «good practice» in der Abwicklung ist einem der beiden explorativen Interviews entsprungen. Die Zusammenarbeit in Form gemeinsamer Initiativen im dritten Sektor ist dann auch nicht neu, wie die Literatur gezeigt hat (vgl. Kapitel 2.3.2). Auf der Grundlage dieses Wissens und mit dem bekannten Ziel der Arbeit, auch mögliche Empfehlungen abzuleiten, wurde die folgende Frage eins abgeleitet.

Andere NPOs / Organisationen

1. Inwiefern würde sich eine gemeinsame «good practice» in der Abwicklung von Erbschaften und Legaten unter Schweizer NPOs lohnen?

3.5.5 Anpassung der Interviewfragen

In Einzelfällen kann es vorkommen, dass während der laufenden Erhebungsphase spezifische Interviewleitfäden nachentwickelt werden müssen (Gläser & Laudel, 2010, S. 118). Aus Transparenzgründen werden die Fragen, die im Laufe der Interviewphase abgeändert resp. ergänzt worden sind, nachfolgend aufgezeigt. Die Fragen sind mehrheitlich nicht gänzlich neu, sondern gehen auf Grund der vorhergehenden Interviews etwas mehr in die Tiefe. Aus diesem Grund wird auf eine detaillierte Herleitung dieser Fragen bewusst verzichtet.

Erbschaftsfundraiserin/Erbschaftsfundraiser

1. In einem vorhergehenden Interview hat mir eine Erbschaftsfundraiserin berichtet, dass zwischen ihr und der Geschäftsführung/Vorstand resp. Stiftungsrat der Organisation teils ein Erwartungsgap und fehlende Unterstützung zu spüren sind. Sie begründet dies mit der schwierigen Erfolgsmessung im Erbschaftsfundraising. Inwiefern ist Ihnen diese Situation bekannt?
2. In einem vorhergehenden Interview wurden die kommenden Generationen erwähnt und dass das Erbschaftsfundraising, wie wir es heute kennen, in 10 Jahren oder mehr nicht mehr gleich funktionieren wird. Was ist Ihre Meinung dazu? Wie können sich Organisationen auf diesen Generationenwechsel heute schon vorbereiten?

Zuständige Mitarbeitende für Abwicklung

1. Wie haben Sie die Zusammenarbeit mit den Willensvollstreckenden jeweils empfunden?

(Beratender) Rechtsbeistand / Kanzlei

1. Ich habe im Rahmen der Arbeit bereits mit einem Willensvollstrecker gesprochen, der es teils übertrieben findet, dass NPOs bezüglich der Gefahr eines überschuldeten Nachlasses so viel Wirbel machen. Wie stehen Sie zu dieser Aussage? Respektive was schlagen Sie vor, wie eine NPO den Gefahren der Erbenstellung begegnen soll?

Externe Multiplikatoren (Rechtsbeistände, Testamentsberatende, Vermögensberatende)

1. Von Erbschaftsfundraisern wird häufig als Teil ihres Jobprofils verlangt, dass sie Beziehungen zu Vermögensberatenden/Testamentsberatenden aufbauen und pflegen. In einem vorhergehenden Interview war ein Testamentsberatender aber der Meinung, dass es für ihn keine Zusammenarbeit gibt. Was ist Ihre Meinung dazu? Wie könnte eine Zusammenarbeit mit NPOs aus Ihrer Sicht für beide Seiten zielführend gestaltet werden?
2. In einem vorgelagerten Interview hat mir eine Testamentsberaterin erzählt, dass sie bei grösseren Begünstigungen einer NPO im Testament bereits zu Lebzeiten einen Kontakt zur NPO herstellt, auch um gegenseitige Erwartungen zu klären. Wie wird das bei Ihrer Organisation gehandhabt?

Abschliessend wurde nach den ersten Interviews entschieden, die Abschlussfrage: «Habe ich einen wichtigen Aspekt vergessen? Sonstige Bemerkungen?» bewusst auch im Interviewleitfaden zu ergänzen, damit diese nicht vergessen geht.

Im folgenden Kapitel werden nun die Resultate präsentiert.

4 Resultate

Das folgende Kapitel 4 thematisiert an erster Stelle die relevanten Erkenntnisse und Fragestellungen, die im Rahmen der beiden explorativen Interviews abgeleitet wurden. Anschliessend wird unter Kapitel 4.2 das Vorgehen der Auswertung der qualitativen leitfadengestützten Experteninterviews sowie die daraus erhaltenen Resultate beschrieben. Das Kapitel schliesst mit den Gütekriterien und potentiellen Bias.

4.1 Explorative Interviews

In den beiden Tabellen in Anhang J und K sind die wichtigsten abgeleiteten Erkenntnisse bzw. Fragestellungen aus den beiden explorativen Interviews aufgezeigt. Diese Erkenntnisse dienen als wertvolles zusätzliches Wissen und waren für die Vorbereitung der nachgelagerten Interviews von grosser Bedeutung. So konnten unter anderem zusätzliche zu klärende Fragen, Unklarheiten und Punkte aufgeworfen werden, welche in den Fachbüchern und den empirischen Studien nicht genannt wurden. Ebenfalls konnte dank ihnen die Auswahl der Expertinnen/Experten für die nachgelagerten Interviews besser definiert und eingegrenzt werden. Die gewonnenen Erkenntnisse sind im Rahmen des Forschungsprozesses in die Abbildung 7 in Kapitel 2.4 und die Leitfragen in Kapitel 2.4.1 miteingeflossen und haben so bei der Entwicklung der Interviewleitfäden bzw. -fragen unterstützt (vgl. Kapitel 3.5.4).

4.2 Qualitative leitfadengestützte Experteninterviews

In den folgenden vier Kapiteln wird wie erwähnt beschrieben, anhand welcher Methode die empirisch erhobenen Daten aus den qualitativen leitfadengestützten Experteninterviews ausgewertet wurden und in welcher Form eine QDA-Software dabei unterstützt hat. In Kapitel 4.2.4 werden die Resultate präsentiert.

4.2.1 Auswertungsmethode

Qualitative Erhebungsmethoden erzeugen Texte. Diese stellen die auszuwertenden Rohdaten dar. Im Gegensatz zu den Ergebnissen quantitativer Methoden sind die Texte mit einer prinzipiellen Unschärfe behaftet (Gläser & Laudel, 2010, S. 43). Doch ist diese Unschärfe gewollt, sie entspringt dem Prinzip der Offenheit als ein wichtiges Prinzip der qualitativen Forschung (Lamnek & Krell, 2016, S. 33). Nichtsdestotrotz muss ein prinzipiell unscharfes Material ausgewertet werden, das auch schwer interpretierbare, widersprüchliche und irrelevante Informationen enthalten kann (Gläser & Laudel, 2010,

S. 43). Die Auswertung von Experteninterviews orientiert sich an thematischen Einheiten und inhaltlich zusammengehörenden Passagen, die über die Texte hinweg verteilt sind. Die Funktion der jeweiligen Expertinnen/Experten spielt eine gewichtige Rolle. Ihre Äusserungen werden von Beginn weg im Kontext ihrer institutionell-organisatorischen Handlungsbedingungen verortet. Dieser gemeinsam geteilte institutionell-organisatorische Kontext der Expertinnen/Experten sichert dann auch die Vergleichbarkeit der Interviewtexte (Meuser & Nagel, 2009, S. 56). Bei qualitativ erhobenen Daten kommen interpretative Verfahren der Datenanalyse zum Einsatz, die nach systematischen Kriterien durchgeführt werden. Nach Lamnek & Krell (2016, S. 379) sind dabei die Möglichkeiten unterschiedlicher Verfahrensarten so vielfältig wie die Typen der Interviews selbst. Einen Überblick bieten Flick (2016, S. 386-419) oder Gläser & Laudel (2010, S. 44-47). Die qualitative Inhaltsanalyse ist dabei eine der klassischen Vorgehensweisen zur Analyse von Textmaterial unabhängig seiner Herkunft. Sie wertet Texte aus, indem sie ihnen in einem systematischen Verfahren Informationen entnimmt (Flick, 2016, S. 409). So wird eine von den Untersuchungstexten verschiedene Informationsbasis geschaffen, die nur noch die Informationen enthalten soll, die für die Beantwortung der Forschungsfrage(n) relevant sind. Nach Aussage von Gläser & Laudel (2010, S. 46) ist die qualitative Inhaltsanalyse eng mit den Namen von Philipp Mayring verbunden, welcher dafür eine Sammlung von Werkzeugen entwickelt hat. Wie das nachfolgende Kapitel zeigt, erfolgt auch die Auswertung der qualitativen leitfadengestützten Experteninterviews der vorliegenden Arbeit nach der Theorie der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015).

4.2.2 Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring

Wie im vorhergehenden Kapitel beschrieben, liegt das Ziel der qualitativen Inhaltsanalyse in der Reduktion des Datenmaterials auf seine Kernelemente. Nach Mayring (2015, S. 61) liegt die Stärke gegenüber anderen Interpretationsverfahren darin, dass die Analyse in einzelne Interpretationsschritte unterteilt wird, die im Vorfeld festgelegt werden. Damit wird die Analyse nachvollziehbar, intersubjektiv verfügbar und für andere benutzbar. Und folglich wird sie auch zur wissenschaftlichen Methode.

Mayring (2015, S. 67) unterscheidet grundsätzlich zwischen drei Grundformen des Interpretierens:

- *Zusammenfassung*: Ziel der Analyse ist es, das Material so zu reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben. Durch Abstraktion soll ein überschaubarer Corpus geschaffen werden, der immer noch Abbild des Grundmaterials ist.
- *Explikation*: Es werden ergänzende oder erläuternde Informationen zu den relevanten Textpassagen hinzugefügt, um die Verständlichkeit der jeweiligen Passage sicherzustellen.
- *Strukturierung*: Das Material wird anhand von Kriterien inhaltlich strukturiert und die relevanten Informationen so extrahiert und zusammengefasst.

Mit Blick auf die Forschungsfragen und das explorative Forschungsdesign der vorliegenden Arbeit hat sich die Autorin für die zusammenfassende Inhaltsanalyse entschieden. Dank ihr kann eine grosse Materialmenge auf ein überschaubares Mass gekürzt werden und es werden materialbasierte Kategorien gebildet. Die wesentlichen Inhalte bleiben dabei erhalten (Mayring, 2015, S. 68+85). Aufgrund der grossen Materialmenge war es aus Sicht der Autorin wichtig, anhand des Ablaufmodells der zusammenfassenden Inhaltsanalyse (vgl. Abbildung 8) das Material mehrmals mittels der Paraphrasierung, Generalisierung und Reduktion durcharbeiten. So war es möglich, das gesamte Textmaterial zu berücksichtigen und gleichzeitig eine Reduktion auf das Wesentliche vorzunehmen.

Um die Präzision der Inhaltsanalyse zu erhöhen, müssen im Vorfeld die Analyseeinheiten festgelegt werden (Mayring, 2015, S. 61):

- *Kodiereinheit*: Sie legt fest, welches der kleinste Materialbestand ist, der ausgewertet werden darf resp. der minimale Textteil, der unter eine Kategorie fallen kann. Für die vorliegende Arbeit wird dafür ein einzelnes Wort festgelegt.
- *Kontexteinheit*: Sie legt den grössten Textbestandteil fest, der unter eine Kategorie fallen kann. Dafür wurde der Antworttext einer Person, welcher auch aus mehreren Sätzen bestehen kann, festgelegt.
- *Auswertungseinheit*: Sie legt fest, welche Textteile jeweils nacheinander ausgewertet werden. Die Auswertungseinheiten der vorliegenden Arbeit stellen die Transkripte der einzelnen Experteninterviews dar, welche nacheinander ausgewertet werden.

Für die Durchführung der zusammenfassenden Inhaltsanalyse hat Mayring (2015, S. 70) das folgende Ablaufmodell (Abbildung 8) festgelegt:



Abbildung 8: Ablaufmodell zusammenfassende Inhaltsanalyse (Mayring, 2015, S. 70)

Nach der Bestimmung der Analyseeinheiten wird das Material¹⁶ in Schritt zwei paraphrasiert, sprich, die nicht inhaltstragenden Textstellen werden gestrichen und die inhaltstragenden Textbestandteile werden in eine einheitliche Sprachebene übersetzt und anschliessend auf eine grammatikalische Kurzform transformiert (Mayring, 2015, S. 72). In Anhang L ist für alle Interviewtranskripte die Dokumentation für diesen Schritt zwei zu finden. In Schritt drei werden die Paraphrasen zuerst auf ein gleiches Abstraktionsniveau generalisiert, darauf folgt in Schritt vier eine erste Reduktion durch das Streichen bedeutungsgleicher Paraphrasen. Die Dokumentationen dazu sind in Anhang M zu finden. Als Vorbereitung für den Schritt fünf wurden die Aussagen interviewübergreifend gemischt und unter der jeweilig passenden Akteursgruppe zusammengekommen. So konnten in Schritt fünf Paraphrasen mit dem gleichen Gegenstand und ähnlicher Aussage erneut gebündelt und ein zweites Mal reduziert werden. In Anhang N finden sich die Dokumentationen dieses Schrittes. Im anknüpfenden Schritt sechs können die neu generierten Aussagen in einem Kategoriensystem zusammengestellt werden (vgl. Tabelle 2). Bis zu dieser endgültigen Codierung wurde das Material entsprechend dreimal durchlaufen. Die Rücküberprüfung dieses Kategoriensystems findet im letzten Schritt

¹⁶ Hierzu kann ergänzt werden, dass für die Inhaltsanalyse der vorliegenden Arbeit alle erhobenen Daten berücksichtigt worden sind.

sieben statt. Dabei müssen die ursprünglichen Paraphrasen des ersten Materialdurchgangs wiederzufinden sein (Mayring, 2015, S. 71). Dies wurde stichprobenartig vorgenommen. Für die vorliegende Arbeit wurde anhand der zusammenfassenden Inhaltsanalyse das folgende Kategoriensystem (Schritt sechs nach Mayring) gebildet (Tabelle 2):

Vorstand resp. Stiftungsrat und Geschäftsleitung der NPO	Erbschaftsfundraiserin/Erbschaftsfundraiser	Zuständige Mitarbeitende für Abwicklung	Mitarbeitende der NPO (inkl. Ehrenamtlichen)	Rechtsbeistand /Kanzlei
Rolle und Grundauftrag Falsche Glaubenssätze Aktive Involvierung Rolle/Auftrag Erbschaftsfundraiserin/ Erbschaftsfundraiser	Legitimation, Rolle und Grundauftrag Institutional Readiness als Voraussetzung Schwierige Stellung; Messung der Arbeit Kombination vs. Trennung mit Major Donor Bereich Zukunftsentwicklungen	Grundsätzliches zur Abwicklung Zuständigkeit und Ansiedelung in Organisation Abklärung anhand Prozess Zusammenarbeit mit Willensvollstreckenden Gefahren und deren Umgang Zusammenarbeit mit juristischer Fachperson	Aufbau in Organisation Regelmässige & transparente Kommunikation Mensch im Vordergrund Mitarbeitende als Multiplikatoren Begegnung Widerstände	Modell der Zusammenarbeit Findung gemeinsamer Haltung Durchführung Testamentsberatungen
Externe Multiplikatoren	Willensvollstreckerin/Willensvollstrecker	Hinterbliebene Familie der Erblasserin/des Erblassers	Andere NPOs/ Organisationen	
Beratung/Arbeit der Multiplikatoren Ablauf der Beratungen in Bezug auf NPOs Wahrnehmung der NPOs Anpassung Erbrecht 2023	Grundsätzliche Erfahrungen/ Wahrnehmung der NPOs Zusammenarbeit in der Abwicklung	Grundsätzliches zum Umgang Einbezug mittels originellen und schönen Ideen	Good practice in Abwicklung Gemeinsames Lobbying	

Tabelle 2: Kategoriensystem (eigene Darstellung, 2022)

Nach Abschluss dieser Schritte ist der Zweck der zusammenfassenden Inhaltsanalyse erreicht: Eine grosse Materialmenge wurde auf ein überschaubares Mass gekürzt und die wesentlichen Inhalte sind dabei erhalten geblieben. Die Resultate und Erläuterungen zum

Kategoriensystem werden im folgenden Kapitel 4.2.4 dargestellt und erläutert. Bei der Erarbeitung und Darstellung der Resultate hat sich aufgrund einer zielgerichteten Erörterung der Resultate gezeigt, dass einige Aussagen einer anderen Kategorie oder Akteursgruppe zugeordnet werden müssen. Dies wurde im Laufe dieses Schrittes bei Bedarf angepasst. Vor der Darstellung der Resultate in Kapitel 4.2.4 wird im folgenden Kapitel kurz erläutert, wie eine QDA-Software bei der Auswertung unterstützt hat.

4.2.3 Auswertung mit QDA-Software

Nicht nur bei der Transkription, auch bei der Auswertung von Interviews kann eine Software unterstützen. Nach Kuckartz (2010, S. 12) können Transkripte von Interviews aller Art mit computergestützten Techniken ausgewertet werden. Für die EDV-Programme dieser Art wird im englischen Sprachgebrauch die Bezeichnung «QDA-Software» verwendet. QDA steht hierbei für «Qualitative Data Analysis» (Kuckartz, 2010, S. 9). Eine QDA-Software kann auch für die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring eingesetzt werden, wobei sie nicht direkt für das Paraphrasieren von Texten ausgelegt ist. Die Paraphrasierung kann jedoch so vorgenommen werden, dass die betreffenden Textstellen markiert und die Paraphrasen dann also Code zugewiesen werden. Beim nachgelagerten Export sind die markierten Textpassagen pro Interview mit der dazugehörigen Paraphrase in einer Tabelle dargestellt. Die weiteren Schritte der zusammenfassenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring, namentlich die Generalisierung und Reduktion, hat die Autorin in Word-Tabellen vorgenommen. Auf die entsprechenden Anhänge wurde bereits in Kapitel 4.2.2 verwiesen. Für die vorliegende Arbeit wurde die QDA-Software f4analyse verwendet (Audiotranskription dr.dresing & pehl GmbH, 2022b).

4.2.4 Auswertung der Experteninterviews

In diesem Kapitel folgt die Darstellung der Resultate der empirischen Untersuchung. Die Erkenntnisse werden immer pro Akteursgruppe dargestellt. Die Gliederung innerhalb der jeweiligen Akteursgruppe erfolgt anhand des ausgearbeiteten Kategoriensystems (vgl. Tabelle 2). Zudem gilt festzuhalten, dass in der folgenden Darstellung der Resultate infolge Platzgründen teilweise nur stellvertretende Zitate verwendet worden sind. Eine vollständige Übersicht aller relevanten Zitate findet sich in Anhang O.

Vorstand resp. Stiftungsrat und Geschäftsführung der NPO

Die Rolle als Geschäftsführung der NPO im Umgang mit der Finanzierungsquelle der Erbschaften und Legate wird von den Expertinnen/Experten durch verschiedene Zuständigkeiten beschrieben. Laut Expertinnen/Experten sollte das Thema auf dieser Stufe immer präsent sein und die Fundraisenden müssen in ihrer Arbeit unterstützt werden. Dabei sollte die Geschäftsführung insbesondere auch für persönliche Gespräche mit interessierten Personen bereitstehen, wie ein Experte passend dazu formuliert:

«Wenn man Personen hat, die einem grosse Testamentsspenden zugesagt haben, (...), muss die Leitung auch bereit sein, zu solchen Gesprächen mitzugehen. Also einerseits, um dem das Gewicht zu geben, was es dafür auch braucht und andererseits den Leuten auch die Signale geben zu können, die sich vielleicht hören wollen. Sachen wie, gibt es die Organisation in 30 Jahren noch?» (Interview 8, Absatz 4)

In diesem Zusammenhang ergänzt dann auch ein Experte, dass das Persönliche für ihn im Bereich der Erbschaften und Legate entscheidend ist und dafür viele kleiner und feiner Arbeiten notwendig sind: *«Es sind viele solcher feinen Arbeiten, die man machen muss, um herauszufinden, wo man den Trigger auslösen kann» (Interview 9, Absatz 16)*. Weiter wird von zwei Expertinnen/Experten auf die Wichtigkeit eines Netzwerks zu Banken, Vermögensverwaltenden und Vermittlerinnen/Vermittlern hingewiesen. Solch ein Netzwerk ist auch im Sinne eines strategischen Vorgehens zentral. Dass solch strategische Bemühungen vorhanden sind, verdeutlicht die folgende Expertenaussage: *«Wir brauchen eine Strategie und müssen uns überlegen, was für uns realistisch ist.» (Interview 9, Absatz 78)*. In diesem Zusammenhang wird klar zum Ausdruck gebracht, dass ein strategisches Vorgehen Zeit in Anspruch nimmt und ein paar wenige Gespräche bei einem Abendessen dafür nicht ausreichen. Von zwei Experten wird zusätzlich beschrieben, dass in der Finanzierung durch Erbschaften und Legate vieles von alleine laufe. Ein Experte beschreibt dazu: *«(...) das Geld ist immer von alleine "reingerieselt"» (Interview 10, Absatz 28)*. Zurückgeführt wird dies unter anderem darauf, *«weil wir eine Institution sind, die es bereits seit langer Zeit gibt...» (Interview 9, Absatz 8)*.

Die Resultate zeigen, dass insbesondere in der obersten Führungsriege wie dem Vorstand resp. Stiftungsrat oft falsche Glaubenssätze und hohe Erwartungen finanzieller Art vorhanden sind:

«Ja, also ich glaube ein wichtiger Punkt und an diesem hadern alle Organisationen: das ist die hohe Erwartung finanzieller Art.» (Interview 2, Absatz 40)

Begründet wird dies von einer Expertin unter anderem damit, dass Stiftungsräte in ihrem aktuellen Engagement positiv wahrgenommen werden wollen: *Stiftungsräte wollen gerne jetzt gut dastehen und nicht in 20 Jahren» (Interview 3, Absatz 18)*. Falsche Glaubenssätze haben mitunter zur Folge, dass nur zögerlich in den Bereich des Erbschaftsfundraisings investiert wird, sei dies beispielsweise in zusätzliche Stellenprozente. Inhalte und ein Programm sind zwar gewollt, für das Investieren muss dann aber von der Geschäftsführung Überzeugungsarbeit geleistet werden: *«Ich habe gesagt, dass wir dafür eine neue Stelle schaffen müssen. Das ist eine finanzielle und eine Budget-Frage. Dass alle den Inhalt gut und essentiell finden, das ist klar. (...) Somit habe ich mich damit auch gewissermassen aus dem Fenster gelehnt und gesagt, dass wir vorinvestieren müssen.» (Interview 9, Absatz 22)*. Verschiedene Aussagen von Expertinnen/Experten zeigen aber, dass diese Zurückhaltung aktiv angegangen werden kann. Dies kann bereits beim Aufbau resp. Start des Bereichs stattfinden: *«Das wäre sicherlich eine gute Idee, eine gemeinsame Erarbeitung. Vielleicht intern einen gemeinsamen Workshop zu machen, damit alle auf der gleichen Schiene sind.» (Interview 2, Absatz 42)*. Anschliessend ist es aber auch eine stetige Aufgabe, die Führungsgremien laufend und regelmässig zu informieren, damit das gemeinsame Verständnis erhalten bleibt. Dabei gilt es im Speziellen immer wieder zu sensibilisieren, dass vieles, was heute getan wird, erst in ein paar Jahren Wirkung zeigen wird: *«(...) mit den Leuten auch zu reden und ihnen klar zu machen, dass alles was wir tun, das wird sich irgendwann auswirken.» (Interview 8, Absatz 16)*. Nebst der reinen Weitergabe von aktuellen Informationen kann der Vorstand resp. Stiftungsrat auch mittels origineller Ideen aktiv ins operative Geschäft eingebunden werden, wie die folgende Expertenaussage aufzeigt. Mittels der Bitte um Feedback kann das Engagement aktiviert resp. gesteigert werden: *«Diesen Brief und die Erbschaftsbroschüre, ein Dossier, habe ich mal allen Stiftungsräten nach Hause geschickt und habe sie gebeten, das durchzulesen und mir ein Feedback zu geben, wie das auf sie wirkt.» (Interview 2, Absatz 42)*

Im Rahmen der Interviews dieser Akteursgruppe war ebenfalls Ziel, zu eruieren, wie eine Geschäftsführung die Rolle und Aufgabe einer Erbschaftsfundraiserin/eines Erbschaftsfundraisers definiert. Ein Experte hat diesbezüglich formuliert, dass die zuständige

Mitarbeiterin nebst des Bereichs Erbschaften und Legate auch andere Aufgaben verantwortet. Die Erbschaften und Legate seien dabei *«eine Aufgabe, die noch so am Rande läuft.»* (Interview 10, Absatz 14)

Erbschaftsfundraiserin/Erbschaftsfundraiser

Bei der Frage nach der Rolle, dem Grundauftrag und den damit verbundenen Aufgaben einer Erbschaftsfundraiserin/eines Erbschaftsfundraisers werden verschiedene Punkte erwähnt. So ist eine Expertin der Meinung, dass dies nicht per se definiert werden kann und die Rolle resp. der Grundauftrag insbesondere von der Organisation und ihrer strategischen Ausrichtung abhängig ist. Zwei Expertinnen weisen in diesem Zusammenhang auch auf die Wichtigkeit einer vorhandenen Institutional Readiness hin: *«(...), was ist das für eine Organisation, was hat sie für einen Zweck, wie fest hat sie die Institutional Readiness»* (Interview 4, Absatz 4). Drei andere Expertinnen/Experten äussern sich relativ ähnlich bezüglich der Frage und definieren die Aufgaben der Sensibilisierung nach innen und aussen, die Kommunikation und die individuelle Betreuung von Testamentsspendenden als Grundauftrag einer Erbschaftsfundraiserin/eines Erbschaftsfundraisers:

«Wenn man vom Erbschafts-Marketing spricht, dann ist es diejenige Person, welche den Auftrag hat, die bestehenden Spenderinnen in erster Linie darauf aufmerksam zu machen, wie wichtig es ist, dass sie die jeweilige Organisation bedenken. Also die ganze Sensibilisierungsarbeit. Dann gibt es noch eine andere Rolle und das ist für mich die Erbschaftskommunikation auf der individuellen Ebene. Also sobald im Erbschaftsmarketing die Leute beginnen mit der Organisation zu interagieren.» (Interview 2, Absatz 6)

Diese unterschiedlichen Rollen und Aufgaben können durchaus in der gleichen Person vereint sein, das muss aber nicht zwingend der Fall sein. So könnte laut der Aussage einer Expertin das Marketing beispielsweise auch im Public Fundraising angesiedelt werden. Für eine weitere Expertin ist der Begriff des «Erbschaftsfundraisings» nicht passend zum Nachlassbereich. Sie bezeichnet sich vielmehr als eine Brückenbauerin zwischen interessierten Personen und der Organisation: *«Als Leiterin des Bereichs «Nachlässe & Fonds» amte ich vielmehr als Brückenbauerin zwischen potentiellen DonatorInnen oder deren rechtlichen VertreterInnen und der ETH Zürich.»* (Interview 1, Absatz 5)

Im Zusammenhang mit der Frage nach dem Grundauftrag und der Rolle wird zusätzlich angefügt, dass die Abteilung des Erbschaftsfundraisings innerhalb der Organisationen häufig strategisch schlecht vertreten sei, was sich insbesondere auf die Stellung innerhalb

der Organisation und die Stellenprozente auswirkt. Die schlechte strategische Verankerung hat auch zur Folge, dass die Tätigkeiten im Bereich nicht gemessen werden, was bei der Expertin zu Unzufriedenheit geführt hat: *«Man hat sich einfach immer darüber gefreut, dass so viel Geld reingekommen ist. Aber in diesem Sinne gemessen eigentlich nicht. Ich war damit sehr unzufrieden»* (Interview 3, Absatz 12). Dabei können nach Meinung der Expertinnen/Experten durchaus verschiedene Dinge gemessen werden. Sei dies die Dauer der Abwicklung, die Anzahl Beratungen resp. auch der Zuwachs an Beratungen über die Jahre, die Anzahl eingehender Testamentsurteile, die Interaktion mit den Spendenden und zum Schluss natürlich auch die Einnahmen. Die Zielsetzungen und deren Messung sollten aber immer in Bezug auf die jeweilige Organisation und ihre strategischen Vorhaben gewählt sein: *«Aber wirklich auch sehr stark auf die Organisation und was dort jetzt gerade im Vordergrund steht. (...) Weil je nachdem kann es ja auch ein Ziel sein, den Bekanntheitsgrad zu steigern, das könnte eine Aufgabe sein in diesem Bereich»* (Interview 4, Absatz 8). Aufgrund der Langfristigkeit des Bereichs ist es ebenso wichtig, dass eine faire Zielsetzung vorgenommen wird. Dies kann passieren, indem die Person zusätzliche Aufgaben verantworten kann.

Eine Expertin empfiehlt im Zusammenhang mit den erwähnten Herausforderungen wie der schlechten Stellung innerhalb der Organisation und der fehlenden Messung der eigenen Arbeit selbst aktiv zu werden. Dies kann geschehen, indem die Outputs der Arbeit eigenständig gemessen werden und so eine Grundlage geschaffen wird, um über die eigenen Erfolge sprechen zu können:

«Und dann muss man sich darum bemühen. Und selbst weiss man am besten, wie man die eigene Arbeit messen kann, aber man muss sich dem auch stellen. Es ist immer wichtig, das habe ich auch in meinen Seminaren immer wieder gesagt, wenn man eine Stellung in der Organisation haben will, dann muss man etwas über die eigene Arbeit sagen können.» (Interview 3, Absatz 14 und 16)

Die ausgewählten Expertinnen/Experten wurden weiter gefragt, inwiefern sie es als sinnvoll erachten, wenn die Abteilung des Erbschaftsfundraisings mit dem Grossspendendfundraising kombiniert wird resp. was aus ihrer Sicht dagegenspricht. Auch hier sei es in erster Linie wichtig, die Organisation und ihren Stand miteinzubeziehen. Gerade für kleinere Organisationen, die den Bereich neu aufbauen, kann dank einer Kombination eine Stelle gefüllt werden. Weiter zeigen sich dann unterschiedliche Meinung, inwiefern eine Kombination tatsächlich Sinn macht. Eine Expertin vertritt die Meinung, dass aufgrund

unterschiedlicher Zielsetzungen auch eine andere Art Mensch zum jeweiligen Bereich passt, weshalb sie von einer Kombination abrät:

«Aber wenn man es anders handeln kann, sind es halt schon zwei ganz andere Arten von Menschen, würde ich sogar sagen. Ich meine, all meine Kolleginnen/Kollegen, die sehr erfolgreich sind im Major Donor Fundraising, die wollen Abschlüsse, und zwar schnell. Die sind super ehrgeizig und machen vorwärts. Und im Erbschafts-Bereich braucht es halt einen langen Atem, bis man erfolgreich ist.» (Interview 4, Absatz 10)

Zwei andere Expertinnen wiederum vertreten die Meinung, dass eine Kombination durchaus Sinn machen kann, da für die Tätigkeiten die gleichen Fähigkeiten notwendig sind, insbesondere was die persönliche Beziehungspflege anbelangt. Auch das Wissen, wie ein Gespräch aufgebaut wird und der Umgang mit Emotionen zählen zu den notwendigen Fähigkeiten, die in beiden Bereichen beherrscht werden müssen.

Die interviewten Expertinnen/Experten kommen in Bezug auf das Erbschaftsfundraising auch darauf zu sprechen, dass viele Organisationen aktuell mit hohen Einnahmen verwöhnt sind und sich so auch eine ruhende Zufriedenheit eingestellt hat. Eine Expertin ergänzt dazu: *«Überall wo ich hinkomme, in vielen Organisation hat man das Gefühl, Erbschaften seien ein Selbstläufer, das läuft so weiter. Man geht oft immer von diesem ganz Alten und Klassischen aus.» (Interview 4, Absatz 34)*. Doch zeigt sich in drei Expertenaussagen Einigkeit darüber, dass in den nächsten Jahren Änderungen eintreten werden, wofür die Organisationen aber zu wenig gut aufgestellt seien:

«Bezüglich dem Trend werden die nächsten 10-15 Jahre die fetten Jahre sein. Und dafür sind die wenigsten Organisationen wirklich gut aufgestellt.» (Interview 3, Absatz 28)

Diese angepriesenen Veränderungen haben laut den Expertinnen/Experten verschiedene Gründe. Einerseits sind es die älteren Generationen in der Bevölkerung, die nun langsam abtreten. Abgelöst werden sie durch jüngere Generationen, die andere Einstellungen vertreten und so auch grundsätzlich das Thema des Vererbens neu denken könnten: *«denn die Menschen in nachwachsenden Generationen, die sind anders aufgewachsen, die haben andere Lebenserfahrungen. Und deswegen ticken die grundsätzlich anders.» (Interview 8, Absatz 18)* und *«ich glaube es wird ein ganz neues Denken geben im ganzen Bereich des Vererbens. Da werden ganz neue Bewegungen aufkommen.» (Interview 4, Absatz 26)*. Aber auch ökonomische Faktoren wie die steigenden Pflegekosten können

laut einer Expertin eine zukünftige Veränderung mit sich bringen. Zwei der Expertinnen/Experten veranschaulichen dann auch, wie die Organisationen sich für diese Veränderungen bereit machen können. Dabei grundsätzlich wichtig sei ein strategisches Aufstellen und auch die Bereitschaft, den Wandel aktiv mitzugestalten. Dies könnte eine Organisation laut Expertenaussagen wie folgt tun: *«Ich glaube schon auch im Gespräch zu bleiben mit Personen aus solchen Bewegungen. (...) Oder auch mal einen Workshop zu machen zu diesen strategischen Themen. Aber ich habe schon das Gefühl, dass man heute mehr und enger am Puls sein muss mit all diesen Strömungen.»* (Interview 4, Absatz 50). Und nicht zuletzt sei wichtig, sich nicht davor zu verschliessen und sich bewusst zu werden, dass dank einer aktiven Mitgestaltung eine Annäherung auch in gewisser Weise von alleine stattfindet.

Zuständige Mitarbeitende für Abwicklung

Ebenfalls spielt die Abwicklung eingehender Erbschaften und Legate resp. eingehender Testamentsurteile eine Rolle in der Organisation. Laut Aussagen der Expertinnen/Experten ist es in dieser Rolle grundsätzlich wichtig, dass die Organisation professionell und vertrauenswürdig von ihrer Aussenwelt wahrgenommen wird:

«Rolle und der Auftrag dieser Person ist es, dass die Organisation in der Aussenwelt professionell wahrgenommen wird, gegenüber der Familie, Willensvollstreckern, Anwälten. Dort geht es um die Reputation der Organisation.» (Interview 2, Absatz 6)

Dabei sei es auch zentral, dass der Wille der Erblasserinnen/Erblasser durchgesetzt und *«dass die Erbschaft oder das Legat zu dem von dem Donator/der Donatorin gewünschten Zweck eingesetzt wird.»* (Interview 1, Absatz 6). Schliesslich können sie zu diesem Zeitpunkt keinen Einfluss mehr nehmen.

Bei der Frage, wo in der Organisation die Verantwortung für die Abwicklung liegen sollte, zeigt sich ebenfalls, dass dies in erster Linie organisationsabhängig ist. Dabei kann unter anderem auch die Anzahl eingehender Verfügungen eine entscheidende Rolle spielen. Ebenfalls darf laut zwei Expertenaussagen bei dieser Entscheidung nicht vergessen gehen, dass die zuständige Person eine gewisse Affinität für juristische Fragen mitbringen und sich bei der täglichen Arbeit auch dafür einsetzen muss: *«Das sind häufig auch heikle Dinge, da braucht man Personen, die nicht einfach die Buchhaltung abwickeln.»* (Interview 3, Absatz 44). Einigkeit herrscht prinzipiell darin, dass die Verantwortung für die Abwicklung bei der Erbschaftsfundraiserin/dem Erbschaftsfundraiser liegen soll. Die

Phase der Abwicklung liefert wichtige Berührungspunkte, unter anderem auch mit der hinterbliebenen Familie der Erblasserin/des Erblassers:

«Also ich bin grundsätzlich dafür, dass man dies nicht trennt, weil es einem sehr viele Berührungspunkte gibt. Es gibt neue Erfahrungshintergründe, es ermöglicht einen Austausch mit Willensvollstreckern, es gibt Austausch mit der Familie.» (Interview 3, Absatz 44)

Laut einer Expertin lerne sie dank der Abwicklung auch stets Neues für ihre Beratungstätigkeit, was ihr erlaubt, noch stärker auf die individuellen Bedürfnisse eines jeden Einzelnen eingehen zu können. Und nicht zuletzt sei das Betreuen der Spendenden wie auch die Abwicklung meist eine 1:1 Beziehung, was ebenfalls für eine Kombination spricht: *«Ich persönlich finde, das Betreuen von Spendern und auch die Abwicklung ist meist ein 1:1 Business. Deshalb finde ich es in derselben Person stimmig.» (Interview 2, Absatz 10)*

Im Hinblick auf die operative Abwicklung hat sich gemäss den Aussagen von drei Expertinnen/Experten gezeigt, dass definierte Prozesse für eingehende Testamentsurteile vorhanden sind. Diese sind einerseits wichtig, da für die Abklärungen enge Fristen einzuhalten sind. Ebenfalls zeuge es von einer gewissen Professionalität, wenn nach Eingang eines Urteils eine Reaktionskette starte: *«Ich finde es sehr wichtig, dass bei einem Eingang ein Ablauf einer Reaktionskette startet.» (Interview 9, Absatz 36)*. Um möglichst viel über den jeweiligen Nachlass in Erfahrung zu bringen, wird während der Abwicklungsphase auch eng mit der jeweiligen Willensvollstreckerin/dem jeweiligen Willensvollstrecker zusammengearbeitet. Bei komplexen oder unklaren Fällen wird aber laut zwei Expertinnen durchaus auch ein öffentliches Inventar verlangt: *«Das Inventar bestellen wir bei kniffligen Angelegenheiten und wenn diese Antwort so nicht gegeben werden kann. Dann sind wir verpflichtet, diese zu verlangen, auch wenn es etwas kostet.» (Interview 2, Absatz 24)*. Schliesslich sind die Gefahren wie ein überschuldeter Nachlass bekannt: *«(...) nicht, dass man noch Schulden erbt, zum Beispiel. Das ist ein Risiko für die Organisation.» (Interview 2, Absatz 18)*. Wobei zwei Expertinnen/Experten hierzu festhalten, dass insbesondere das Risiko eines überschuldeten Nachlasses selten eintritt. Einigkeit zeigt sich zuletzt auch darin, dass in der Abwicklung die Unterstützung durch eine juristische Fachperson wichtig ist. Diese wird dann auch aktiv eingeholt, wie die Aussagen von vier Expertinnen/Experten zeigen: *«Ich habe jeweils auch mit unserem*

Notar die Dinge besprochen.» (Interview 3, Absatz 56) oder «Ich glaube, es macht abschliessend Sinn, wenn man es von Fachpersonen aus diesem Bereich abklären lässt.» (Interview 10, Absatz 24). Die Kenntnis über die eigenen Grenzen zeuge dann auch von einer gewissen Professionalität:

«Wenn im Nachlassbereich etwas schief läuft, kann dies der Reputation einer Stiftung enorm schaden. Daher sollte man stets zurückhaltend sein und seine Grenzen kennen (...). Ich finde es professionell, wenn man erbrechtliche oder steuerrechtliche Fragen vom Experten abklären lässt.» (Interview 1, Absatz 37)

Die eigenen Grenzen sollte eine Organisation auch kennen, wenn ein Fall womöglich eskaliert oder unangenehm wird. Hierzu rät eine Expertin abschliessend, den Fall komplett an die juristische Fachperson zu übergeben: *«Wenn es ganz schlimm kommt, dann muss man schauen, dass man nur noch über einen Anwalt geht und dass man sich als Organisation komplett rausnimmt.» (Interview 2, Absatz 22)*

Mitarbeitende der NPO (inkl. Ehrenamtlichen)

Laut einer Expertin lohnt es sich, die Mitarbeitenden und involvierten Stellen so früh als möglich in die Thematik der Erbschaften und Legate miteinzubeziehen. Wenn möglich sogar bereits beim Aufbau des Programms in der Organisation: *«Beim Aufbau des Bereichs haben wir mit allen involvierten Stellen (...) gesprochen und ihre Meinung dazu abgeholt. Können und wollen wir öffentlich sagen, dass wir Nachlässe annehmen? Können und wollen wir öffentlich sagen, dass wir eine Ansprechperson für Nachlässe haben?» (Interview 1, Absatz 12). Dank der gemeinschaftlichen Findung von Antworten auf Fragen dieser Art kann eine gemeinsame Haltung erarbeitet werden. Es zeigt sich in vier Expertenaussagen, dass aber auch im laufenden Geschäft der Erbschaften und Legate viel Wert auf eine regelmässige und transparente Kommunikation gegenüber den Mitarbeitenden gelegt wird. Insbesondere der Kanal des Teammeetings wird dafür genutzt: «Wir haben eine wöchentliche Sitzung. Ich finde eine möglichst transparente Unternehmenskultur wichtig und da gehört auch das für mich dazu.» (Interview 9, Absatz 26)*

Ein stetiges Sensibilisieren führe dann auch dazu, dass sich die Finanzierungsquelle der Erbschaften und Legate quasi in der Organisation institutionalisiert und die Mitarbeitenden auch zu verstehen lernen, was im Umgang mit ihr wichtig ist:

«In diesem ganzen Programm war es immer mein Anspruch, die Wertschätzung zu zeigen und zu sensibilisieren, dass das nicht einfach irgendeine Spende ist. Sondern eine ganz wichtige Spende.» (Interview 2, Absatz 32)

«Alle meine Kolleginnen und Kollegen haben das Thema Nachlässe mittlerweile im Hinterkopf. Sie wissen auch, dass man dieses Thema äusserst zurückhaltend angehen muss.» (Interview 1, Absatz 18)

Und nicht zuletzt kann ein stetiges Informieren und Kommunizieren dazu beitragen, dass alle Mitarbeitenden der Organisation den Bereich der Erbschaften und Legate wirklich zu verstehen lernen, insbesondere was die Komplexität und Langfristigkeit anbelangt: *«Der Nachlassbereich ist langfristig und oft auch komplex. Und deshalb erzähle ich im Teammeeting, was im Bereich passiert und erkläre, wieso Abwicklungen extrem zeitaufwändig sein können.» (Interview 1, Absatz 53)*

Bei all dieser Kommunikation zeigt sich in der Aussage eines Experten, dass das Geld bzw. die Einnahmen nicht im Vordergrund stehen sollten. Dies sei gegen aussen schnell zu spüren und kann sich entsprechend negativ auf die Organisation auswirken. Eine Expertin beschreibt dann auch, wie sie immer versucht hat, die Erzählungen mit einer Geschichte zu verbinden und so den Menschen in den Vordergrund zu stellen:

«Mir war es wichtig, dass man nicht nur von Geld spricht (...) Am besten ist mir dies jeweils gelungen, wenn ich eine Geschichte erzählen konnte. Eine Geschichte von einer Person, die uns über 20 Jahre 20 Franken pro Jahr gespendet hat und dann eine Erbschaft hinterlässt von 150'000 Franken. So habe immer ein wenig versucht zu erzählen, was für Personen das gewesen sind.» (Interview 2, Absatz 32)

Wie ein Experte dazu passend illustriert, können die Gedanken an die Menschen, die die Organisation mit einer Erbschaft oder einem Legat begünstigt haben, auch greifbar gemacht werden. Zum Beispiel mit einem Gedenkbaum: *«Wir haben das die Gedenkeiche genannt, das steht da auch dran, dass dieser Baum dem Gedenken der Testamentsspender dienen soll, die das Kinderdorf Pestalozzi über die vielen vielen Jahre immer wieder mit grossen Legaten unterstützt haben.» (Interview 8, Absatz 24)*

Das stetige Kommunizieren und Sensibilisieren kann dann dazu beitragen, dass die Thematik der Erbschaften und Legate und ihr Umgang innerhalb der Organisation und insbesondere bei den Mitarbeitenden verankert wird. Zwei Expertenaussagen machen hierzu darauf aufmerksam, dass die Mitarbeitenden Botschaftende nach aussen sind und

so auch eine gewisse Verantwortung tragen: *«Und da muss sich auch einfach jeder bewusst sein, der in solch einer Organisation arbeitet, dass er eben halt auch ein Botschafter ist. Und dass er mit den Personen bitte wertschätzend umgehen soll. Dieses Bewusstsein muss wirklich die Organisation durchdringen.»* (Interview 8, Absatz 6)

Bei der Frage nach Widerständen seitens Mitarbeitenden zeigt sich in einer Aussage eines Experten, dass diese durchaus bekannt sind: *«Ja, doch doch, natürlich, das ist immer wieder gekommen.»* (Interview 8, Absatz 32). Er empfiehlt dann auch, diesen Widerständen mittels sachlicher Argumente zu begegnen. An dieser Stelle können auch Zahlen unterstützen, um die Bedeutung dieser Finanzierungsquelle aufzuzeigen: *«Und dass man den Leuten klar machen muss, dass /da können dann Zahlen wirklich sehr überzeugend sein. Mal zeigen, das ist so wichtig für uns, ohne das könnten wir die Hälfte dessen, was wir tun, gar nicht tun.»* (Interview 8, Absatz 32)

(Beratender) Rechtsbeistand / Kanzlei

Im Hinblick auf die Zusammenarbeit mit einem Rechtsbeistand zeigt sich an erster Stelle, dass das Modell der Zusammenarbeit organisationsabhängig ist. Dabei spielen auch finanzielle und ressourcentechnische Überlegungen eine Rolle, wie die folgende Expertenaussage verdeutlicht: *«Es ist auch eine Frage der Kapazität, ob man das Inhouse haben will oder extern. Da sind sicherlich auch finanzielle Überlegungen dahinter.»* (Interview 11, Absatz 8). Dabei lohnt es sich, das Modell regelmässig zu diskutieren, schliesslich können sich bestehende Gegebenheiten verändern. Die Modelle der Zusammenarbeit werden in der Praxis dann auch unterschiedlich gelebt, wie die Stimmen von vier Expertinnen/Experten illustrieren. So kann die juristische Unterstützung über eine externe Kanzlei beigezogen werden: *«Unser Büro, also Kellerhals Carrad, mein Vorgänger usw. sind Rechtskonsulent der Krebsliga.»* (Interview 11, Absatz 4). Eine weitere Möglichkeit liegt darin, dass die Organisation eine eigene Rechtsabteilung aufbaut resp. zur Verfügung hat: *«Denn die meisten Organisationen, denen ich sonst so begegne (...), die haben eigene Rechtsdienste oder, sagen wir, eine starke Inhouse-Abteilung, welche diese Erbschaften managt.»* (Interview 11, Absatz 4). Oder aber die Rolle der Präsidentin/des Präsidenten der Organisation oder eines Vorstandsmitglieds/Stiftungsratsmitglieds wird von einer Anwältin/einem Anwalt resp. einer Notarin/einem Notar besetzt: *«Im Moment ist es unser Präsident, welcher Notar ist und er analysiert dies notariell.»* (Interview 10, Absatz 18). Die zu verantwortende Rolle als Teil der Zusammenarbeit beschreibt ein Experte im Sinne einer administrativen Begleitung, wo unter anderem auch die Kooperation

mit der zuständigen Willensvollstreckerin/dem zuständigen Willensvollstrecker dazugehört.

Im Besonderen beschreibt ein Experte die Wichtigkeit, im Rahmen der Zusammenarbeit eine gemeinsame Haltung zu finden und diese laufend zu diskutieren:

«Ich glaube, was uns bei der Krebsliga hilft ist, wir haben so /das ist ungeschrieben respektive wir diskutieren das immer wieder mit den Verantwortlichen bei der Krebsliga. Es geht darum, wie wir uns verhalten und was uns wichtig ist. Und das ist quasi der Sinn und Geist, wie wir versuchen, die Fälle zu erledigen. Eines ist zum Beispiel, dass wir nicht streiten.» (Interview 11, Absatz 20)

Eine klare Haltung kann dann auch während der Phase der Abwicklung dazu beitragen, dass die Organisation gegen allfällige Schwierigkeiten besser gewappnet ist: *«Und teils kommen auch solche Drohungen von übergangenen Angehörigen, dass sie an die Medien gehen. Und sowas kann passieren, aber ich glaube, wenn man eine klare Haltung zeigt (...), dann ist man auch nicht im Schussfeld.» (Interview 11, Absatz 20)*

Als Teil der Rolle eines Rechtsbeistands nennen zwei Expertinnen/Experten als zusätzlicher Unterstützungsbereich die rechtliche Beratung in der Testamentsaufsetzung: *«Wichtig ist noch zu erwähnen, dass wir über den Zweck hinaus keine rechtliche Beratung zur Erstellung des Testaments vornehmen. Falls DonatorInnen hierbei Hilfe benötigen, verweise ich sie an unser Netzwerk von erfahrenen AnwältInnen.» (Interview 1, Absatz 8).* Allerdings gibt es hierzu auch eine andere Stimme: Ein Experte ist der Meinung, dass die Beratung zur Aufsetzung eines Testaments durchaus von der zuständigen Erbschaftfundraiserin/dem zuständigen Erbschaftfundraiser übernommen werden kann: *«Ich gehe jetzt davon aus, die normalen Dinge wie z.B. wie ein Testament geschrieben wird, das kann sie selber.» (Interview 11, Absatz 30)*

Externe Multiplikatoren (Rechtsbeistände, Testamentsberatende, Vermögensberatende, etc.)

Die interviewten Expertinnen/Experten betonen zu Beginn, dass sie in der Testamentsberatung keine Empfehlungen zu Gunsten von NPOs oder anderweitigen Organisationen aussprechen. Auf eine neutrale und objektive Beratung wird nach Aussage von drei Expertinnen/Experten viel Wert gelegt: *«Also das muss man so sehen, wenn wir Testamentsberatungen machen, dann wollen wir im Grundsatz sehr objektiv und neutral beraten.» (Interview 6, Absatz 8).* Auch wenn viele Organisationen nach wie vor davon ausgehen, dass diese Empfehlungen ausgesprochen werden und sie sich deshalb aktiv um

einen Kontakt bemühen: *«Die haben vielfach das Gefühl, ja jetzt muss man Testamentsberater und dort muss man einen guten Draht haben. Und dann werden wir überschwemmt. Aber es ist nun mal nicht so, dass wir in der Testamentsberatung Werbespots machen für NPOs.»* (Interview 6, Absatz 14). Diese Kontaktversuche werden jedoch von Seiten der Multiplikatoren abgeblockt, wie ein Experte klarmacht: *«Aber wir blocken ab, weil wir ja keine Empfehlungen machen.»* (Interview 5, Absatz 16).

Trotzdem wird den NPOs empfohlen, sich aktiv ein Netzwerk aufzubauen und dieses zu pflegen. Dieses sei insbesondere wichtig für das gemeinsame Aufgleisen von Fachvorträgen. Denn im Zusammenhang mit diesen Fachvorträgen wird von Seiten zweier Experten durchaus von einer Zusammenarbeit gesprochen: *«Sonst könnte es durchaus eine spannende Zusammenarbeit sein, dass eben eine Bank oder ein Notar oder so eine Informationsveranstaltung macht und sich so eine NPO gut positionieren kann.»* (Interview 6, Absatz 27).

In den Beratungen selbst zeigen die Aussagen von zwei Experten, dass die grosse Mehrheit der Kunden bereits klare Vorstellungen mitbringt, wie sie ihren Nachlass regeln möchten und auch welche gemeinnützige Organisation allfällig begünstigt werden soll: *«Meistens kommen die Kunden selbst mit einem Vorschlag, also sie wissen, was sie wollen und wen sie begünstigen wollen.»* (Interview 7, Absatz 8). Für eine etwaige Begünstigung einer NPO spielen laut einem Experten das bisherige Spendenverhalten der Personen und gemachte Erfahrungen eine wesentliche Rolle:

«Ich glaube, es sind die Erfahrungen mit den Organisationen, die jemand durch das ganze Leben macht. Wie man diese wahrnimmt und ob man vielleicht schon mal etwas gespendet hat. Oder mal etwas Positives/Negatives gelesen hat, das beeinflusst letztlich die Meinung, wo man das Geld am Schluss weitergeben möchte.» (Interview 6, Absatz 14)

Es kommt laut zwei Expertenaussagen nur in Einzelfällen vor, dass jemand zwar eine Organisation begünstigen möchte, allerdings keine konkrete Idee resp. nur eine vage Vorstellung mitbringt: *«Es gab es aber auch schon, dass sie einfach einen Bereich wussten, also zum Beispiel Natur, aber halt eben keine konkrete Organisation im Kopf hatten.»* (Interview 7, Absatz 8). Diesbezüglich ergänzen vier Expertinnen/Experten einstimmig, dass sie in solchen Fällen auf ein Verzeichnis bzw. auf den Spendenspiegel als Unterstützung zurückgreifen: *«Und dann kann es vorkommen, dass wenn jemand gar keine Idee hat, gehen wir in den Spendenspiegel oder Stiftung Schweiz.»* (Interview 6, Absatz 8)

Auch wenn die externen Multiplikatoren wie eingangs erwähnt keine Empfehlungen zu Gunsten von NPOs aussprechen, ist eine professionelle Wahrnehmung von aussen wichtig. Denn schlechte Erfahrungen können sich herumsprechen: *«Und wenn jemand mit einer Auswahl kommt, würde jemand sicher auch sagen, dass er eine gewisse Organisation nicht wählen würde, da er keine guten Erfahrungen gemacht hat.» (Interview 3, Absatz 50)*

Der NPO-Sektor wird dann im Bereich der Erbschaften und Legate durchaus positiv und professionell wahrgenommen, wie die Meinung eines Experten zeigt:

«Mein Eindruck ist schon, dass sich der NPO-Sektor in den vergangenen Jahren versucht hat zu professionalisieren und dass dem mehr Beachtung geschenkt wird (...) Man merkt, dass grössere Organisationen, die haben eigene Abteilungen, haben Ratgeber. Sie sind viel professioneller unterwegs.» (Interview 6, Absatz 4)

Auffällig sei laut zwei Experten, dass mehr Organisationen versuchen, den Bereich der Erbschaften und Legate zu besetzen: *«Ich habe schon den Eindruck, ich mache das nun schon seit über 10 Jahren. Mir fällt auf, dass es immer mehr begünstigte Organisationen hat, das ist mir in den letzten Jahren aufgefallen. Wir haben mittlerweile Nachlässe, wo teils 10 Organisationen begünstigt sind.» (Interview 11, Absatz 36)*. Als einziger Kritikpunkt wird von einem Experten geäussert, dass die Erbschafts-Ratgeber seitens der NPOs und insbesondere die auf der Homepage zugänglichen Testaments-Muster teils zu weit gingen und nicht optimal formuliert seien: *«(...) Und wo sich mir beim Durchlesen gewisser Testaments-Muster die Nackenhaare aufstellen. Dann ist das nicht so ideal. Zum Teil sind diese wirklich unglücklich formuliert.» (Interview 6, Absatz 6)*

Bei der Frage nach der Nutzung resp. dem Potential der Anpassung des Erbrechts per 01.01.2023 für den NPO-Sektor zeigen sich unterschiedliche Meinungen. Drei Experten sind der Meinung, dass die Änderung durchaus Potential bietet: *«Also ich glaube, dass dies Potential hat. Weil wir doch leider immer mal wieder einen Kunden haben, welcher mit den Kindern kein gutes Verhältnis hat und für den der jetzige Pflichtteil ein Dorn im Auge ist.» (Interview 5, Absatz 22)*. Ein Experte attestiert der Änderung keinen bedeutenden Einfluss. Insbesondere da die Kundengruppe der alleinstehenden Personen häufig keine pflichtteilsgeschützten Erben (mehr) haben und so bereits heute frei über ihren Nachlass verfügen können. Empfohlen wird von zwei Experten abschliessend, die Thematik seitens NPOs als Aufhänger zu verwenden und aktiv auf die neue Ausgangslage

aufmerksam zu machen: *«Ja, also ich finde das ganz wichtig, dass man das Thema aufgreift, also dass man es nicht ignoriert. Weil es ist eine neue Ausgangslage.»* (Interview 8, Absatz 34)

Willensvollstreckerin/Willensvollstrecker

Grundsätzlich berichten die Expertinnen/Experten von positiven Erfahrungen im Kontakt und in der Zusammenarbeit mit den NPOs. Laut Aussagen dreier Expertinnen/Experten werden die Organisationen und zuständigen Personen kompetent und professionell wahrgenommen:

«Bei der Zusammenarbeit habe ich bisher eigentlich nur positive Erfahrungen gemacht mit Institutionen. (...) Die Personen sind kompetent und aus dieser Sicht war das bisher immer positiv.» (Interview 7, Absatz 12)

Insbesondere in grösseren Organisationen seien auch die Erfahrung und Professionalität zu spüren. Die NPOs und ihr Auftreten werden von einem Experten als eher zurückhaltend beschrieben: *«Ich habe auch ein wenig den Eindruck, dass die Institutionen, wie soll ich sagen, dass sie sich ein wenig zurückhalten in diesem ganzen Prozess. Sie sind nicht diejenigen, die quer schlagen, wenn sie jetzt Erben sind.»* (Interview 6, Absatz 31). Wobei auch sie durchaus kritische Fragen stellen und Unterlagen wie z.B. Bankabrechnungen genau prüfen. Dabei falle insbesondere auf, dass sich die Organisationen bei der Einsetzung als Erbin danach erkundigen, ob der Nachlass überschuldet sein könnte, wie die folgende Expertenaussage zeigt: *«(...), wir haben festgestellt, dass Institutionen sich teils wegen überschuldetem Nachlass erkundigen.»* (Interview 6, Absatz 31). Kritische Fragen werden auch von Rechtsvertretenden der NPOs gestellt, sofern diese im Prozess der Abwicklung involviert sind. Laut der Aussage des Experten wird das als eher mühsam empfunden, da sich die Abwicklung entsprechend in die Länge ziehen kann.

Bei Eröffnung des Nachlasses sei es wichtig, den Kontakt und das Gespräch mit der Willensvollstreckerin/dem Willensvollstrecker zu suchen. So entsteht eine Zusammenarbeit und die NPO kann an die notwendigen Informationen gelangen: *«Wenn es einen Willensvollstrecker gibt und die Erbschaft wird eröffnet, dass dann eine enge Zusammenarbeit mit dem Willensvollstrecker gemacht wird von den Institutionen her.»* (Interview 7, Absatz 13). Dies gibt der Organisation auch die Möglichkeit, herauszufinden, inwiefern sie sich auf diese Informationen verlassen kann. Denn nur weil eine Institution oder Privatperson

als Willensvollstreckerin/Willensvollstrecker eingesetzt sei, bedeute das nicht zwangsläufig, dass diese/dieser über vollständige Informationen zur Erblasserin/zum Erblasser verfügt. Schliesslich kann zwischen der Verfassung eines Testaments und dem Tod der Person eine lange Zeitspanne liegen, wie die folgende Aussage zeigt: *«Und dort ist dann immer auch die Frage, wie nahe man am Kunden dran ist. Weil wenn ein Testament abgeschlossen wird, kann es unter Umständen noch 20 Jahre bis zum Tod dauern und dann kann es sein, dass am Schluss nichts mehr vorhanden ist.»* (Interview 7, Absatz 15). Laut zwei Expertenaussagen sollte eine NPO, im Speziellen bei Privatpersonen, die als Willensvollstreckerin/Willensvollstrecker eingesetzt sind, etwas mehr Vorsicht walten lassen. Teils lassen sich Personen einsetzen, die für dieses Mandat nicht qualifiziert sind: *«Obwohl eben, es spielt halt eine Rolle, wie man sich als Willensvollstrecker einsetzen lässt. Das ist aktuell ein Trend, oder wohlmöglich auch schon länger, dass das viele Personen auch machen, die nicht unbedingt qualifiziert sind dafür. Sondern dies einfach so etwas nebenbei machen.»* (Interview 7, Absatz 15)

Bezüglich ihrer Arbeit mit NPOs ergänzt eine Expertin zum Schluss, dass sie insbesondere bei grösseren Begünstigungen einer gemeinnützigen Organisation bereits zu Lebzeiten den Kontakt herstellt zwischen der/dem künftigen Erblasserin/Erblasser und der Organisation. Dies erleichtert später die Abwicklung für alle involvierten Stellen:

«In der Planung versuche ich etwas so aufzugleisen, (...), dass ich dort schon einen Kontakt herstelle zwischen dem künftigen Erblasser und der Institution. Einfach aus dem Grund, dass man dort schon definieren kann, was soll dann allenfalls genau passieren mit dem Geld (...) Das gibt ein gutes Gefühl für beide Seiten. Dann weiss einerseits die Institution, dass etwas kommt und vor allem was kommt, man wird nicht überrascht.» (Interview 7, Absatz 13)

Hinterbliebene Familie der Erblasserin/des Erblassers

Prinzipiell wird eine erste Reaktion seitens der NPO, beispielsweise in Form eines Dankesbriefes, von der hinterbliebenen Familie der Erblasserin/des Erblassers geschätzt. Für einen darauffolgenden Kontakt und/oder die Zustellung von weiteren Informationen wird von drei Expertinnen empfohlen, die Familie proaktiv zu fragen, inwiefern dies gewünscht ist: *«Ich frage daher auch stets beim Willensvollstrecker oder der Familie des Erblassers nach, ob sie einen persönlichen Einblick in ein aus dem Nachlass gefördertes Projekt wünschen.»* (Interview 1, Absatz 6). Hier gilt es dann auch als Organisation den

Wunsch zu respektieren, wenn eine Familie dies nicht möchte. Eine Expertin rät, insbesondere in der Abwicklungsphase das Gespräch mit der hinterbliebenen Familie zu suchen, um so mögliche Konflikte zu vermeiden.

Sofern ein Kontakt von der hinterbliebenen Familie gewünscht ist, wird dann auch aktiv über die durch den Nachlass geförderten Projekte berichtet. Dies kann in Form eines schriftlichen Wirkungsberichtes sein oder die Familie wird vor Ort an eine Besichtigung eingeladen, wie die folgende Aussage einer Expertin belegt:

«Zudem informieren wir die Familie über Projekte, die aus dem Nachlass gefördert werden sollen. Sie können das Projekt vor Ort an der ETH besichtigen oder wir schicken ihnen einen schriftlichen Wirkungsbericht (...) Mit diesem Treffen möchten wir das Engagement des Verstorbenen würdigen und uns bei der Familie bedanken.» (Interview 1, Absatz 55)

Eine Expertin ergänzt diesbezüglich, dass in der Einbindung der Hinterbliebenen auch durchaus Kreativität gefragt sein kann. Dass eine kreative Idee bei der hinterbliebenen Familie seine Wirkung entfalten kann, zeigt die folgenden Expertenaussage: *«Die haben am Schluss der Erbteilung, weil alles so gut verlaufen ist, den Erben eine Zooführung angeboten. Das kam bei den Erben extrem gut an, die hatten total den Spass.» (Interview 6, Absatz 39)*

Andere NPOs / Organisationen

Die Idee einer gemeinsamen «good practice» unter NPOs in der Abwicklung von Erbschaften und Legaten wird von einer Expertin in diesem Sinne bejaht, als dass sie den Austausch und die gegenseitige Absprache wichtig findet:

«Ja, wegen der good practice, also ich finde unbedingt ja. Man sollte zusammenarbeiten, man sollte austauschen, man sollte sich gegenseitig unterstützen. Dass man sich abspricht, wenn man gemeinsam in einem Testament begünstigt ist.» (Interview 3, Absatz 54)

Ein zweiter Experte ergänzt hierzu jedoch, dass jeder Fall wieder einzigartig ist und ein standardisiertes Vorgehen wohl kaum realistisch wäre: *«Wenn ich zurückschaue, diese Fälle sind so unterschiedlich. Und immer wieder gibt es neue Fragen und es ist wohl noch schwierig, es zu standardisieren.» (Interview 11, Absatz 20)*

Eine Zusammenarbeit der Organisationen sehen zwei Experten dann eher darin, in Bezug auf die Finanzierungsquelle der Erbschaften und Legate gemeinsam zu informieren und zu sensibilisieren:

«Es hat viele Vorteile, wenn man über neutrale Informationen informiert, Informationen ohne Eigeninteressen (...). Dank gemeinsamen Kampagnen kann man auch immer viel lernen. Es ist ein Lobbying gegen innen und gegen aussen.» (Interview 3, Absatz 36)

Es könne sich laut einem Experten lohnen, in der Öffentlichkeit gemeinschaftlicher aufzutreten und als Organisation nicht nur auf sich selbst zu zeigen. Insbesondere für kleinere Organisationen kann sich auch eine Zusammenarbeit in Bezug auf das Marketing lohnen, wie die folgende Expertenaussage zeigt. Dies bietet die Möglichkeit, mit vereinten Ressourcen den Markt besser zu erschliessen: *«Die kleineren Organisationen sollten sich aus meiner Sicht unbedingt zusammenschliessen, um Gefässe zu bilden. Dass man den Markt zusammen besser erschliesst. In Bezug auf das Marketing ist eine "good practice" sehr wichtig.» (Interview 3, Absatz 32)*

Nachfolgend an die getätigte Auswertung der Resultate wird folgend auf die Gütekriterien und Bias der vorliegenden Untersuchung eingegangen.

4.3 Gütekriterien

Als ein wichtiger Stand der empirischen Forschung gilt es, am Ende eines Forschungsprogramms eine Einschätzung der Resultate anhand von Gütekriterien vorzunehmen. Mittels entwickelter Massstäbe soll die Qualität der Forschungsergebnisse gemessen werden (Mayring, 2016, S. 140). Die quantitative Forschung orientiert sich dabei bereits seit vielen Jahrzehnten an den drei klassischen Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität (Hussy et al., 2013, S. 23). In der Literatur zeigen sich unterschiedliche Positionen, inwiefern diese drei Kriterien auf die qualitative Forschung angewendet werden können. Nach Kuckartz (2018, S. 202) hat die Diskussion um Gütekriterien innerhalb der qualitativen Forschung bereits in den 1980er Jahren eingesetzt und wurde teils sehr kontrovers geführt. Mittlerweile bestehen über 100 mögliche Kriterienkataloge. Trotz dieses Diskurses ist nach Flick (2016, S. 487) die Frage, wie qualitative Forschung bewertet werden soll, noch nicht zufriedenstellend beantwortet. Innerhalb dieser Diskussion um die Gütekriterien lassen sich drei Positionen ausmachen: die Kriterien der quantitativen werden auf die qualitative Forschung übertragen (Universalität), es werden

eigene Kriterien für die qualitative Forschung gebildet (Spezifität) oder Gütekriterien für die qualitative Forschung werden abgelehnt (Kuckartz, 2018, S. 202; Flick, 2016, S. 489; Steinke, 2012, S. 319-321). Kuckartz (2018, S. 203) als Beispiel wählt dann auch einen Weg zwischen strikter Ablehnung und blosser Übertragbarkeit der Gütekriterien quantitativer Forschung. Helfferich (2011, S. 154 f.) wiederum lehnt sie klar ab und argumentiert, dass die Ergebnisse qualitativer Erhebungen immer kontextabhängig und die Versionen bei einer Wiederholung eines Interviews nie identisch sind.

Bei der vorliegenden Arbeit hat sich die Autorin entschieden, sich an den sechs allgemeinen Gütekriterien nach Mayring (2016, S. 144-148) zu orientieren, auf die unter anderem auch Lamnek & Krell (2016, S. 145) in ihrem Werk verweisen. Dieser Entscheid begründet sich einerseits damit, dass auch die qualitative Inhaltsanalyse dieser Arbeit nach der Theorie von Mayring (2015) durchgeführt wurde (vgl. Kapitel 4.2.1). Zudem sind die aufgestellten Kriterien nach eigener Aussage von Mayring aus allgemeinen Überlegungen in der qualitativen Forschung abgeleitet (Mayring, 2016, S. 144).

1) Verfahrensdokumentation

Die Gewinnung von wissenschaftlichen Ergebnissen muss genau dokumentiert werden, nur dann sind sie relevant. Die Dokumentation muss sicherstellen, dass der Forschungsprozess für Dritte nachvollziehbar wird. Dies beinhaltet insbesondere die Erläuterung des Vorverständnisses, die Zusammenstellung des Analyseinstrumentariums sowie die Durchführung und Auswertung der Datenerhebung (Mayring, 2016, S. 144 f.). In der vorliegenden Arbeit wurde die Verfahrensdokumentation sichergestellt, indem die Herleitung der Interviewfragen detailliert dargelegt und die Interviewleitfäden selbst zur Verfügung gestellt werden. Ebenfalls wurden die Durchführung der Interviews sowie die Auswertung derer ausführlich beschrieben.

2) Argumentative Interpretationsabsicherung

In qualitativen Arbeiten spielen Interpretationen eine entscheidende Rolle. Sie lassen sich aber nicht einfach beweisen. Umso wichtiger ist eine Qualitätseinschätzung und dass Interpretationen argumentativ begründet werden (Mayring, 2016, S. 145). In der vorliegenden Arbeit wurde diesem Gütekriterium Rechnung getragen, indem Interpretationen als Teil der Auswertung resp. der Resultate mittels Interviewzitate argumentativ begründet wurden.

3) Regelgeleitetheit

Offenheit gegenüber ihrem Gegenstand ist zentral in der qualitativen Forschung. Auch muss die Bereitschaft vorhanden sein, vordefinierte Analyseschritte laufend zu modifizieren, um dem Gegenstand näher zu kommen. In diesem Sinne hält die Regelgeleitetheit fest, dass sich auch qualitative Forschung an bestimmte Verfahrensregeln halten muss, dank welcher das Material systematisch bearbeitet wird (Mayring, 2016, S. 145 f.). Der Regelgeleitetheit wurde in der vorliegenden Arbeit Folge geleistet, indem sich die Analyseschritte an einem im Voraus festgelegten Ablaufmodell orientierten (vgl. Kapitel 4.2.2).

4) Nähe zum Gegenstand

Das Gütekriterium der Nähe zum Gegenstand soll in der qualitativen Forschung in diesem Sinne umgesetzt werden, dass möglichst nahe am Alltag und der natürlichen Umgebung der zu untersuchenden Subjekte angeknüpft wird, statt Experimente mit Versuchspersonen im Labor durchzuführen. Die qualitative Forschung hat zum Ziel, sich mit konkreten sozialen Problemen auseinanderzusetzen und Forschung für die Betroffenen zu machen (Mayring, 2016, S. 146). Die Autorin hat die Nähe zum Gegenstand in diesem Sinne umgesetzt, als dass Expertinnen/Experten aus der Praxis in ihrem bekannten Arbeitsumfeld zu Fragen aus ihrem jeweiligen Expertengebiet befragt wurden. Dass die Arbeit nach Abschluss den befragten Expertinnen/Experten zur Verfügung gestellt wird, zeigt das gesetzte Ziel, Forschung für die Betroffenen zu betreiben.

5) Kommunikative Validierung

Laut Mayring (2016, S. 147) kann die Gültigkeit der Resultate auch validiert werden, indem sie den beforschten Personen nochmals vorgelegt werden und darüber diskutiert wird. Wenn sich die Beforschten in den Resultaten und Interpretationen wiederfinden, liefert dies ein zentrales Argument zu ihrer Absicherung. Auch sollte die forschende Person den Dialog mit den Beforschten aufnehmen, da diese nicht nur Datenlieferanten sondern eigenständig denkende Subjekte darstellen (Mayring, 2016, S. 147). Die Expertinnen/Experten der vorliegenden Arbeit wurden zum Schluss der Interviews gefragt, ob sie einen aus ihrer Sicht wichtigen und noch fehlenden Aspekt ergänzen möchten. Damit konnte im weiteren Sinne gewährleistet werden, dass der Dialog mit den Beforschten aufgenommen wird. Zudem wurden die Transkripte der Interviews einzelnen Expertinnen/Experten auf Wunsch zur Durchsicht zugeschickt. Der Dialog kann dadurch

weitergeführt werden, als dass die Arbeit nach Abschluss den Expertinnen/Experten auf Wunsch zur Verfügung gestellt wird. Es ist aber offensichtlich, dass die Ergebnisse dieses Dialogs nicht mehr in die Untersuchung einfließen können. Folglich kann dem Gütekriterium der kommunikativen Validierung nicht vollständig Rechnung getragen werden.

6) Triangulation

Mittels Triangulation soll versucht werden, für die entsprechende Fragestellung unterschiedliche Lösungswege zu finden und die Ergebnisse zu vergleichen. Dabei ist es nicht das Ziel, eine totale Übereinstimmung zu erreichen. Vielmehr sollen die Resultate der unterschiedlichen Perspektiven miteinander verglichen werden (Mayring, 2016, S. 147 f.). Die Autorin hat das Gütekriterium der Triangulation umgesetzt, indem Expertinnen/Experten mit unterschiedlichen Erfahrungshintergründen, beruflichen Positionen und unterschiedlichem Wissen im Rahmen der Untersuchung befragt und ihre Perspektiven in Vergleich gesetzt wurden.

Es gilt an dieser Stelle noch auf Mayring & Brunner (2009, S. 677 f.) hinzuweisen. Sie wenden die drei klassischen Testgütekriterien der quantitativen Forschung, namentlich Objektivität, Reliabilität und Validität, explizit auf die qualitative Inhaltsanalyse an. Der Vollständigkeit halber wird dies auch für die vorliegende Arbeit kurz beleuchtet.

- **Objektivität:** Nach Mayring & Brunner (2009, S. 678) ist hier das Kriterium der Intercoder-Reliabilität zu prüfen. Sprich, mindestens zwei Personen müssen ihre Kodierungen auf Übereinstimmung vergleichen. Da die Kodierungen der vorliegenden Arbeit nur von einer Person, namentlich der Autorin, vorgenommen wurden, kann diesem Kriterium nicht Rechnung getragen werden.
- **Reliabilität:** Hierzu gilt die Intrakoder-Reliabilität als das zu prüfende Kriterium. Nach Beendigung der Auswertung werden gewisse Textpassagen nochmals zur Hand genommen und erneut kodiert. So kann geprüft werden, ob die Textstellen der gleichen Kategorie zugeordnet werden. Diese Überprüfung wurde stichprobenartig vorgenommen.
- **Validität:** Mayring & Brunner (2009, S. 678) beschreiben hierzu, dass insbesondere die Anwendung von inhaltsanalytischen Regeln und die theoriegeleitete Entwicklung der Kategoriensysteme wichtig sei. Dieses Kriterium wird erfüllt,

da sich die Inhaltsanalyse strikt an dem Ablaufmodell der Zusammenfassung nach Mayring orientiert hat (vgl. Kapitel 4.2.2).

4.4 Bias

Die Resultate qualitativer Untersuchungen können Verfälschungen und Verzerrungen, sogenannten Bias, unterliegen (Hussy et al., 2013, S. 88). Dafür gibt es unterschiedliche Ursachen, wobei zwischen den Untersuchungsteilnehmenden und der forschenden Person unterschieden werden kann.

Bias Untersuchungsteilnehmende: Eine Verzerrung liegt in der «sozialen Erwünschtheit» der untersuchten oder befragten Person. So ist die Person darum bemüht, ihre Antworten so darzustellen, dass sie mit den Erwartungen der forschenden Person oder mit gesellschaftlichen Erwartungen übereinstimmt (Hussy et al., 2013, S. 88; Gläser & Laudel, 2010, S. 138). Die Antwort, die die Person für zutreffend hält, wird zurückgehalten (Gläser & Laudel, 2010, S. 138). Mittels neutralen Interviewtechniken kann angestrebt werden, «sozial erwünschte» Reaktionen nicht zu belohnen (Diekmann, 2020, S. 445). In der vorliegenden Arbeit wurde versucht, die Verzerrung durch die Neutralität der Fragen zu vermeiden. Sie kann aber dennoch nicht vollständig ausgeschlossen werden. Die Bemühung um konsistente Antworten gilt ebenfalls als Verzerrung. Laut Gläser & Laudel (2010, S. 147) ist die interviewte Person darum bemüht, stets eine konsistente Darstellung ihrer Antworten zu liefern. Heisst, dass Aussagen so formuliert werden, dass sie zu den bereits gegebenen passen. Gemäss Gläser & Laudel (2010, S. 147) kann die forschende Person darauf aber kaum Einfluss nehmen.

Bias forschende Person: Eine erste Verfälschung seitens der forschenden Person kann aufgrund der Verwendung von Suggestivfragen geschehen. Eine Suggestivfrage, die explizit oder implizit die Antwort bereits enthält, kann dem Befragten eine bestimmte Antwort nahelegen (Gläser & Laudel, 2010, S. 135). In der Sozialforschung gilt als eine Grundregel in Bezug auf die Frageformulierung das Gebot der Neutralität (Gläser & Laudel, 2010, S. 135). So wurde auch in der vorliegenden Arbeit versucht, diese Verzerrung durch die Offenheit der Fragen zu vermeiden. Durch die oft spontan entstandenen Gesprächsverläufe während der Interviews kann sie aber nicht vollständig ausgeschlossen werden. Im Sinne einer zweiten möglichen Verzerrung gilt es festzuhalten, dass die Gefahr besteht, dass die forschende Person nach einigen Interviews bereits eine subjektive Theorie über ihr Untersuchungsproblem entwickelt. Ist diese mal

vorhanden, neigt die forschende Person dazu, anders zu fragen (Gläser & Laudel, 2010, S. 143). Mittels der strikten Verwendung des Interviewleitfadens und einer objektiven und nachvollziehbaren Auswertung der Daten, wie auch in der vorliegenden Arbeit vollzogen, kann diesem Problem entgegengewirkt werden.

Nun folgt im nächsten Kapitel die Diskussion der vorliegenden Arbeit, in welcher die Resultate vor dem Hintergrund der Erkenntnisse aus den vorangehenden Kapiteln interpretiert und gewürdigt werden.

5 Diskussion

Im folgenden Kapitel werden die wichtigsten Resultate der Untersuchung kritisch gewürdigt, interpretiert und mit der Literatur in Verbindung gebracht. Indirekt werden auch bereits Teile der Forschungsfragen beantwortet. Im Sinne einer zielgerichteten Diskussion wird diese, analog den Resultaten, pro Akteursgruppe geführt.

Vorstand resp. Stiftungsrat und Geschäftsführung der NPO

Die Resultate der vorliegenden Untersuchung weisen darauf hin, dass die beiden Ebenen der operativen Geschäftsführung und des obersten Leitungsorgans der Organisation (Vorstand resp. Stiftungsrat) getrennt betrachtet werden müssen. Auf der Stufe der Geschäftsführung belegen die Aussagen der Expertinnen/Experten, dass die Thematik der Finanzierungsquelle durch Erbschaften und Legate grundsätzlich präsent ist und sie ihre Verantwortung wahrnehmen. Durch die Bereitschaft für persönliche Gespräche mit interessierten Personen und die Aktivierung und Bereitstellung ihres Netzwerks nehmen sie auch ihre Rolle als Multiplikator wahr. Dies deckt sich mit Purtschert et al. (2006, S. 123), wonach die Geschäftsführung mit einer Vorbildfunktion eine bedeutende Rolle als Multiplikator innehat und so auch auf die Aktivitäten der eigenen Organisation hinweisen kann. Ebenfalls zeigen die Resultate, dass die Geschäftsführung bestrebt ist, den Vorstand resp. Stiftungsrat auf das Thema aufmerksam zu machen (Purtschert et al., 2006, S. 124) und diesen so auch von notwendigen Investitionen zu überzeugen. Es stellt sich weiter heraus, dass strategische Bemühungen in dem Bereich der Erbschaften und Legate vorhanden sind. Die Expertenaussagen gehen folglich mit Haibach (2012, S. 76) einher, wonach die Mittelbeschaffung als strategischer Managementprozess ausgelegt sein muss. Die Aussagen der Expertinnen/Experten in Bezug darauf, dass in der Finanzierung durch Erbschaften und Legate aktuell vieles von alleine laufe, bestätigen zusätzlich, dass sie ein Bewusstsein für den Bereich mitbringen. Einzig aufhorchen lässt die Autorin die Aussage eines Experten in Bezug auf die Rolle einer Erbschaftsfundraiserin/eines Erbschaftsfundraisers, wonach die Aufgaben im Bereich der Erbschaften und Legate noch so nebenbei laufen. So lässt diese Aussage offen, inwiefern die Geschäftsführung anerkennt, welchen Einsatz es im Bereich der Erbschaften und Legate zu leisten gibt. Diese Haltung kommt aus Sicht der Autorin nicht ganz mit der Meinung von Haibach (2012, S. 80) überein, nach welcher der Bereich des Fundraisings als eine zentrale Managementaufgabe und im Sinne von Leadership an erster Stelle von der Geschäftsführung der Organisation unterstützt und getragen werden muss.

Die Aussage von Purtschert et al. (2006, S. 137), dass Vorstandsmitglieder resp. Stiftungsratsmitglieder oft zögern würden, in den Bereich der Erbschaften und Legate zu investieren, da die Ergebnisse der Marketingaktivitäten oftmals erst Jahre später sichtbar werden, wird von den Resultaten bestätigt: Auf der Stufe der obersten Führungsriege (Vorstand resp. Stiftungsrat) sind oft falsche Glaubenssätze und hohe Erwartungen finanzieller Art vorhanden. Insbesondere Ersteres führt dazu, dass nur zögerlich in den Bereich investiert wird, beispielweise was die Stellenprozenze anbelangt. Dabei wäre es nach Haibach (2012, S. 91) und von Schnurbein (2020, S. 502) wichtig, dass der Vorstand resp. Stiftungsrat im Sinne seiner Managementaufgabe die notwendigen finanziellen und personellen Ressourcen zur Verfügung stellt. Aus der Untersuchung offen bleibt die Frage, inwiefern der Vorstand resp. Stiftungsrat seine Funktion als Multiplikator wahrnimmt (Purtscher et al., 2006, S. 123).

Erbschaftsfundraiserin/Erbschaftsfundraiser

Bei der Frage nach dem Grundauftrag und der Rolle einer Erbschaftsfundraiserin/eines Erbschaftsfundraisers kristallisieren sich unterschiedliche Haltungen und Ansichten heraus. Dabei wird in erster Linie auf die Wichtigkeit einer vorhandenen Institutional Readiness hingewiesen, damit der Grundauftrag überhaupt definiert werden kann. Dies deutet darauf hin, dass die Bedeutung der Institutional Readiness in der Praxis vorhanden ist (Haibach, 2012, 4. S. 80-90; Labaronne & Seger, 2016, S. 17-23). Die Sensibilisierung nach innen und aussen, die Kommunikation und die individuelle Betreuung von Testamentsspendenden, die als Teil des Grundauftrages und der Rolle genannt werden, können als anspruchsvolle Aufgaben beschrieben werden, da laut Purtschert et al. (2006, S. 14) viel Sensibilität, Aufmerksamkeit und Vertrauen notwendig sind. Dies berechtigt auch, wird der Bereich der Erbschaften und Legate in der Fachliteratur gerne als «Königdisziplin» betitelt (so zum Beispiel in Vilain, 2006, S. 228; Reuter, 2016, S. 19; Dodenhoeft, 2016, S. 486; Sargeant & Jay, 2004). So stehen nach dem Modell der Spenderpyramide (vgl. Kapitel 2.2.2) die Testamentsspendenden ganz oben an ihrer Spitze und krönen damit die Bemühungen der Erbschaftsfundraisenden um Vertrauen und Bindung (Reuter, 2016, S. 19 f.). Die empirischen Resultate zu der Rolle und dem Grundauftrag einer Erbschaftsfundraiserin/eines Erbschaftsfundraisers widersprechen aus Sicht der Autorin dem Vorschlag bzw. der Möglichkeit von Vilain (2006, S. 228) und Purtschert et al. (2006, S. 16), dass für Fundraising-Aufgaben wie z.B. die Bindung von Testamentsspendenden auch ehrenamtliche Mitarbeitende eingesetzt werden können.

Wenn immer möglich sollten aufgrund der diversen und anspruchsvollen Aufgaben, auch im Sinne der Institutional Readiness (Haibach, 2012, S. 80-90; Labaronne & Seger, 2016, S. 17-23), spezifische und gut ausgebildete Fachleute eingesetzt werden. Die Untersuchung hat weiter ergeben, dass eine schlechte strategische Vertretung des Erbschaftsfundraisings in der Organisation eine Herausforderung darstellt. Dies wirkt sich auf die Stellung innerhalb der Organisation und die Stellenprozente aus, was sich mit den vorhergehenden Aussagen unter der Akteursgruppe «Vorstand resp. Stiftungsrat und Geschäftsführung der NPO» deckt. Diese schlechte Stellung des Erbschaftsfundraisings innerhalb der Organisation kann begründen, weshalb laut Expertinnen/Experten die Tätigkeiten des Bereichs nicht gemessen werden. In der Literatur wird zwar darauf hingewiesen, dass die Budgetierung im Bereich der Erbschaften und Legate schwierig ist (Purtschert et al., 2006, S. 13+77) und die Einnahmen Schwankungen unterliegen (Wise, 2005; Helmig & Boenigk, 2020, S. 194; Purtschert et al., 2006, S. 77). Auf die Thematik der Zielmessung wird aber nicht näher eingegangen.

Die Untersuchung zeigt weiter, dass Uneinigkeit herrscht, inwiefern es Sinn macht, dass die Bereiche des Erbschaftsfundraisings und des Grossspendendfundraisings von der gleichen Person betreut werden, so wie es Purtschert et al. (2006, S. 137) vorschlagen. So rät eine Expertin aufgrund unterschiedlicher Zielsetzungen von einer Kombination ab. Zwei andere wiederum begrüssen diese, da die gleichen Fähigkeiten notwendig sind. Die erwähnte Gefahr von Richardson & Chapman (2005), wonach eine Kombination die Gefahr mitbringe, dass nur auf vermögende Spendende konzentriert wird, kann durch die empirischen Resultate weder bestätigt noch widerlegt werden. Wobei Richardson & Chapman (2005) diese Gefahr nicht aufgrund selbst erhobener empirischer Resultate abgeleitet haben, sondern anhand bestehender Theorie zu dieser Schlussfolgerung gekommen sind. Dies kann erklären, weshalb diese Gefahr in der vorliegenden Untersuchung nicht zur Sprache gekommen ist.

Im Sinne einer Perspektive hat sich herausgestellt, dass gemäss den Expertinnen/Experten aufgrund der kommenden Generationen und ökonomischen Faktoren bedeutende Änderungen in der Finanzierungsquelle der Erbschaften und Legate auf die NPOs zukommen werden. Dieses Thema wird in der Literatur resp. in Studien nicht erwähnt, was wohl der damit verbundenen Aktualität geschuldet ist.

Zuständige Mitarbeitende für Abwicklung

Nach Dodenhoeft (2016, S. 488) werden nebst dem Fundraising-Personal im Bereich der Erbschaften und Legate zusätzlich Mitarbeitende benötigt, die sich um die Abwicklung von eingegangenen Testamentsurteilen kümmern. Die vorliegende Untersuchung bestätigt in erster Linie, dass sich die Organisationen dieser notwendigen Position bewusst sind. Die empirischen Resultate zeigen aber auch, dass diese kurze Erwähnung durch Dodenhoeft (2016, S. 488) der Rolle und den Aufgaben nicht gerecht wird.¹⁷ Dies kann damit argumentiert werden, dass die Rolle bzw. die Position der Abwicklung mit viel Verantwortung einhergeht und ein professionelles Auftreten wichtig ist, auch um die Reputation der Organisation zu wahren. Wo in der Organisation die Verantwortung der Abwicklung angesiedelt werden soll, ist in der Literatur nur vage beantwortet. Dodenhoeft (2016, S. 488) erwähnt lediglich beiläufig, dass sie in Zusammenarbeit mit dem Team des Erbschaftsfundraising stattfinden sollte. Die Expertinnen/Experten schlagen hierzu konkret vor, dass die Verantwortung der Abwicklung bei der Erbschaftsfundraiserin/dem Erbschaftsfundraiser resp. der Person, die die Betreuung der Spendenden innehat, liegen soll. Sie nennen dafür verschiedenen Gründen: Die Phase der Abwicklung liefert wichtige Berührungspunkte, unter anderem mit der hinterliebten Familie der Erblasserin/des Erblassers, die Abwicklung lehrt stets Neues für die Beratungstätigkeit und zuletzt ist die Abwicklung wie auch die Betreuung von Testamentsspendenden eine 1:1 Beziehung. Die Expertinnen/Experten ergänzen, dass die zuständige Person eine gewisse Affinität für juristische Fragen mitbringen muss.

Die vorliegende Untersuchung hat weiter ergeben, dass bei der Abwicklung definierte Prozesse für eingehende Testamentsurteile vorhanden sind. Auch sind die Gefahren wie ein überschuldeter Nachlass bekannt und insbesondere bei komplexen Fällen wird zur weiteren Abklärung ein öffentliches Inventar verlangt. Die Expertenaussagen gehen demzufolge einher mit denjenigen von Urselmann (2018, S. 191) und Haibach (2012, S. 333), dass eine Organisation vor Antritt des Erbes eruieren muss, ob tatsächlich Vermögenswerte und keine Schulden vorhanden sind. Ebenfalls decken sich die empirischen Resultate mit der Theorie, dass bei der Abwicklung eine Zusammenarbeit mit einem Rechtsbeistand empfohlen wird (Reuter, 2016, S. 48). Diese Unterstützung

¹⁷ Dodenhoeft (2016, S. 488) erwähnt lediglich mit einem Satz, dass Mitarbeitende für die Abwicklung von eingegangenen Testamentsurteilen benötigt werden. Mehr lässt sich in der Fachliteratur zu diesem Thema nicht finden.

wird aktiv eingeholt und das Bewusstsein ist vorhanden, dass für das Erbschaftsfundraising das Knowhow zu erbrechtlichen Grundstrukturen vorhanden sein muss (Reuter, 2016, S. 48; Labaronne & Seger, 2016, S. 47). Nach Ansicht der Autorin können mittels dieser Aussagen die Meinung von Haibach (2012, S. 333), wonach viele NPOs nicht auf das vorbereitet sind, was nach dem Eingang eines Urteils auf sie zukommt, widerlegt werden. Das Bewusstsein für die Herausforderungen und die anfallenden Arbeiten in der Testamentsabwicklung sind vorhanden und die Organisationen ziehen die notwendige Unterstützung bei. Die Resultate weisen somit darauf hin, dass sich die Abwicklung eingehender Erbschaften und Legate in den Organisationen in den letzten Jahren entwickelt und professionalisiert hat.

Mitarbeitende der NPO (inkl. Ehrenamtlichen)

Die vorliegende Untersuchung stützt die Theorien von Reuter (2016, S. 107) und Haibach (2012, S. 327), welche empfehlen, bereits bei der Einführung der Finanzierungsquelle der Erbschaften und Legate ein Konzept für die interne Überzeugungs- und Aufklärungsarbeit zu entwickeln: Die Mitarbeitenden sollen möglichst früh in das Thema einbezogen werden, um eine gemeinsame Haltung entwickeln zu können. Weiter hat sich ergeben, dass auch im laufenden Geschäft viel Wert auf eine regelmässige und transparente Kommunikation gegenüber den Mitarbeitenden gelegt werden soll, da diese den Bereich so zu verstehen lernen und über aktuelle Informationen verfügen. Diese Resultate decken sich mit Purtschert et al. (2006, S. 16), wonach die Mitarbeitenden stets über einen aktuellen Informationsstand verfügen sollten, um bei Anfragen in Bezug auf Erbschaften und Legate Auskunft erteilen zu können. Dank diesem Grundverständnis für den Bereich und den Fundraising-Prozess können die Mitarbeitenden ihren Anteil zu einem erfolgreichen Gelingen beitragen und werden so zu einem Erfolgsfaktor im Fundraising (Haibach, 2012, S. 91). Auch können sie so ihre Rolle als Multiplikator bzw. Botschaftende nach aussen wahrnehmen (Purtschert et al., 2006, S. 123). Eine Rolle, die von den Expertinnen/Experten bestätigt wird. Mit diesen Resultaten kann weiter argumentiert werden, dass in dem Bereich der Erbschaften und Legate viel Wert auf die Institutional Readiness gelegt wird, indem im Sinne der Kommunikationsstrategie nach innen kommuniziert wird (Labaronne & Seger, 2016, S. 18; Haibach, 2012, S. 88 f.). In Bezug auf die Kommunikation mit den Mitarbeitenden hat sich die Haltung herauskristallisiert, dass dabei nicht

der finanzielle Aspekt, sondern der Mensch im Vordergrund stehen muss. Ein Thema, auf welches in der Literatur nicht näher eingegangen wird.

Nach Reuter (2016, S. 21) wird der Bereich der Erbschaften und Legate nicht immer selbstverständlich von den Mitarbeitenden unterstützt. Sie führt dies auf die schwierigen Themen wie «Tod» und «Sterben» zurück, die in dem Bereich allgegenwärtig sind. Diese Herausforderung wird von den empirischen Resultaten gestützt, Widerstände seitens der Mitarbeitenden sind bekannt.

(Beratender) Rechtsbeistand / Kanzlei

Die Sicherstellung des Knowhows zu erbrechtlichen Grundstrukturen ist von bedeutender Wichtigkeit im Erbschaftsfundraising (Reuter, 2016, S. 48; Labaronne & Seger, 2016, S. 47). Reuter (2016, S. 48) empfiehlt deshalb die Zusammenarbeit mit einem Rechtsbeistand oder einer Notarin/einem Notar, die dabei Unterstützung leisten können. Die Ausführungen unter der Akteursgruppe «Zuständige Mitarbeitende für Abwicklung» haben bereits bestätigt, dass diese Unterstützung von den Organisationen eingeholt wird und das Bewusstsein vorhanden ist. In der Literatur unbeantwortet bleibt, wie die Zusammenarbeit mit einem Rechtsbeistand organisiert und ausgestaltet und welche Rolle ihm zugeschrieben werden soll. Diesbezüglich hat die vorliegende Untersuchung ergeben, dass es dafür nicht eine richtige Antwort gibt, sondern das gewählte Modell der Zusammenarbeit in erster Linie von organisationsbedingten, finanziellen und ressourcens-technischen Aspekten abhängig ist. Es zeigt sich folglich auch, dass in der Praxis unterschiedliche Arten der Zusammenarbeit gelebt werden. Die Rolle des involvierten Rechtsbeistands wird im Sinne einer administrativen Begleitung beschrieben, ergänzt durch den Unterstützungsbereich der rechtlichen Beratung in der Testamentsaufsetzung, sofern eine NPO dafür angefragt wird. Wobei sich die Expertinnen/Experten bei Letzterem nicht einig sind, resp. ein Experte deutlich macht, dass Beratungen zu Testamentsaufsetzungen auch von der Erbschaftsfundraiserin/dem Erbschaftsfundraiser abgedeckt werden können.

Die vorliegende Untersuchung hat weiter die Wichtigkeit hervorgehoben, im Rahmen der Zusammenarbeit eine gemeinsame Haltung zu finden und diese laufend zu diskutieren.

Externe Multiplikatoren (Rechtsbeistände, Testamentsberatende, Vermögensberatende, etc.)

Nach Purtschert et al. (2006, S. 123), Reuter (2016, S. 164), Vilain (2006, S. 227) und Labaronne & Seger (2016, S. 47) können Vermögensberatende, Testamentsberatende oder Rechtsbeistände als externe Multiplikatoren Einfluss auf potentielle Testamentsspendende nehmen. Purtschert et al. (2006, S. 125) jedoch weisen darauf hin, dass bei diesen Gruppen Klärungsbedarf besteht, wie sie aus Sicht der NPOs erfolgreich bearbeitet werden können. Die vorliegende Untersuchung hat hierzu einen Beitrag geleistet, als dass versucht wurde, diese Frage zu beantworten. Den Aussagen von Purtschert et al. (2006, S. 123), Reuter (2016, S. 164), Vilain (2006, S. 227) und Labaronne & Seger (2016, S. 47) kann aufgrund der empirischen Resultate nicht vollständig zugestimmt werden. Die Expertenaussagen machen deutlich, dass sie im Rahmen von Testamentsberatungen keine Empfehlungen zugunsten von NPOs aussprechen und entsprechend auch nicht auf Organisationen aufmerksam machen. Sie legen viel Wert auf eine neutrale und objektive Beratung. Folglich lehnen sie auch Kontaktversuche resp. persönliche Vorstellungsbesuche von NPOs ab. Dem Vorschlag von Purtschert et al. (2006, S. 125), dass sich solche individuellen Ansprachen bzw. persönliche Gespräche inkl. einer Präsentation der Organisation anbieten können, muss auf Grundlage der Resultate somit widersprochen werden. Positiver äussern sich die Expertinnen/Experten in Bezug auf Fachvorträge zum Erbrecht, die nach Haibach (2012, S. 331) und Urselmann (2018, S. 112) eine gute Möglichkeit für das Kennenlernen potentieller Testamentsspendenden bieten. Dass diese Fachvorträge auch für Vermögensberatende, Testamentsberatende oder Rechtsbeistände eine Akquise-Möglichkeit darstellen, begründet aus Sicht der Autorin, dass sie sich dort eher als Multiplikator bzw. Kooperationspartner auf tun.

Es hat sich weiter herausgestellt, dass Kunden für eine Testamentsberatung in der Regel klare Vorstellungen mitbringen, wie sie ihren Nachlass regeln möchten. Nach Meinung der Expertinnen/Experten spielen für eine etwaige Begünstigung einer NPO das bisherige Spendenverhalten der Personen und gemachte Erfahrungen eine wesentliche Rolle. Auch wenn die Aussage «gemachte Erfahrungen» wenig differenziert resp. sehr breit gefasst ist, geht sie einher mit Routley & Sargeant (2015), Sargeant & Hilton (2005) und Sargeant et al. (2006a), die in ihren Studien nachweisen konnten, dass positive Erfahrungen mit einer Organisation ein Motiv für eine allfällige Begünstigung einer NPO darstellen. Auf Grundlage dieser Resultate scheint es wichtig, dass eine Organisation stets sicherstellt,

dass sie gegenüber potentiellen Testamentsspendenden positiv und professionell wahrgenommen wird. Nur in Einzelfällen kommt es vor, dass eine Person zwar eine NPO begünstigen möchte, allerdings keine konkrete Idee mitbringt.

Weiter konnte die Untersuchung aufzeigen, dass die Organisationen im Bereich der Erbschaften und Legate von den externen Multiplikatoren grundsätzlich professionell wahrgenommen werden. Diese Wahrnehmung deckt sich mit den Schilderungen in Kapitel 2.1.2, wonach sich der NPO-Sektor ganz allgemein in den letzten Jahrzehnten stark entwickelt und professionalisiert hat. Als einziger Kritikpunkt wird angefügt, dass die veröffentlichten Erbschafts-Ratgeber und Testaments-Muster seitens der NPOs teils nicht optimal formuliert seien.

In Bezug auf die Anpassung des Erbrechts per 01.01.2023 hat sich durch die vorliegende Untersuchung herausgestellt, dass sich die Expertinnen/Experten nicht einig sind, inwiefern diese ein Potential für NPOs bietet.

Willensvollstreckerin/Willensvollstrecker

In Kapitel 2.3.1 wurde ersichtlich, dass eine eingesetzte Willensvollstreckerin/ein eingesetzter Willensvollstrecker in einem Testament die Erbschaft zu verwalten und die Teilung des Nachlasses vorzunehmen hat. Aus den nachfolgenden Kapiteln 2.3.2 und 2.3.3 wiederum wurde deutlich, dass in der Fachliteratur zu Erbschaften und Legaten in NPOs nicht näher auf diese Akteursgruppe eingegangen wird, obwohl eine NPO insbesondere in der Phase der Abwicklung eingegangener Testamentsurteile eng mit ihr in Kontakt steht. Die vorliegende Untersuchung hat nun in erster Linie zu Tage gebracht, dass die Zusammenarbeit mit den NPOs positiv ist und die zuständigen Personen seitens der NPOs als kompetent und professionell wahrgenommen werden. Anhand dieser Schilderungen kann argumentiert werden, dass sich auch hier eine Übereinstimmung mit dem Kapitel 2.1.2 zeigt, nach welchem sich der NPO-Sektor in den letzten Jahrzehnten stark entwickelt und professionalisiert hat. Weiter hat sich herausgestellt, dass die NPOs trotz eines grundsätzlich eher zurückhaltenden Auftretens durchaus kritische Fragen stellen und sie sich insbesondere nach einer möglichen Überschuldung der Nachlässe erkundigen. Diese Resultate unterstützen somit diejenigen unter der Akteursgruppe «Zuständige Mitarbeitende für Abwicklung» und verdeutlichen, dass sich die NPOs den Gefahren der Erbenstellung bewusst sind und insbesondere die Aufgabe, vor Antritt eines Erbes zu eruieren, ob tatsächlich Vermögenswerte und keine Schulden vorhanden sind (Urselmann, 2018, S. 191; Haibach, 2012, S. 333), wahrnehmen.

Drittens hat die Untersuchung aufgezeigt, dass in der Phase der Abwicklung seitens der Willensvollstreckenden eine enge Zusammenarbeit empfohlen wird. Dies ermöglicht es der NPO, an die notwendigen Informationen zu gelangen und herauszuspüren, inwiefern sie sich auf diese verlassen kann.

Hinterbliebene Familie der Erblasserin/des Erblassers

Dodenhoeft (2016, S. 486) und Haibach (2012, S. 333) führen aus, dass insbesondere die Phase der Abwicklung eingegangener Testamentsurteile die Gefahr von Auseinandersetzungen mit Angehörigen birgt, die von der Entscheidung der Erblasserin/des Erblassers, eine NPO zu begünstigen, nicht begeistert sind. Dies kann so weit gehen, dass diese Personen den Klageweg beschreiten. Vilain (2006, S. 227) fügt an, dass solch ein Erbschaftskonflikt mit der hinterbliebenen Familie möglichst vermieden werden sollte, da dieser für das Image einer NPO nachteilhaft ist. Wie gross die Gefahr solcher Konflikte tatsächlich ist, konnte mittels den erhobenen Resultaten nicht eruiert werden. Zur Vermeidung dieser Konflikte schlagen die Expertinnen/Experten jedoch vor, möglichst früh das Gespräch mit der hinterbliebenen Familie zu suchen. Auch eine erste Reaktion seitens der NPO, die laut Expertenaussagen von der hinterbliebenen Familie geschätzt wird, kann zur Vermeidung eines Konfliktes beitragen. Ausserdem schlagen die Expertinnen/Experten vor, die hinterbliebene Familie stets proaktiv zu fragen, ob ein Kontakt gewünscht wird.

Sofern der Kontakt gewünscht wird, kann die Familie mittels kreativer Ideen, wie beispielsweise einer Führung, miteinbezogen werden. So kann bildlich aufgezeigt werden, welche Wirkung die Erbschaft oder das Legat entfalten konnte.

Andere NPOs / Organisationen

Betreffend einer gemeinsamen «good practice» in der Abwicklung eingegangener Testamentsurteile unter den NPOs hat die vorliegende Untersuchung unterschiedliche Meinungen hervorgebracht. So werden gemeinsame Absprachen und der Austausch unter den Organisationen als wichtig empfunden, ein standardisiertes Vorgehen ist jedoch aufgrund der Einzigartigkeit der Fälle nicht möglich.

In Bezug auf die Zusammenarbeit unter den NPOs sehen die Experten vielmehr gemeinsame Informations- und Sensibilisierungskampagnen, um die breite Öffentlichkeit auf die Thematik der Erbschaften und Legate in NPOs aufmerksam zu machen. Diese Expertenaussagen gehen einher mit Richardson & Chapman (2005), Urselmann (2018, S. 118) und

Dodenhoeft (2016, S. 489 f.), wonach gemeinsame Initiativen die Möglichkeit böten, gemeinsam über gemeinnützige Hinterlassenschaften aufzuklären.

Im folgenden Kapitel wird das Fazit der vorliegenden Arbeit gezogen.

6 Fazit

In diesem Kapitel wird an erster Stelle auf das Forschungsziel der vorliegenden Arbeit eingegangen und die Forschungsfragen werden beantwortet. Anschliessend wird auf die Limitationen der vorliegenden Arbeit eingegangen, gefolgt von den theoretischen und praktischen Implikationen inkl. dem Ausblick für die zukünftige Forschung.

6.1 Beantwortung der Forschungsfragen

Die vorliegende Masterarbeit in Form einer explorativen Studie setzt sich zum Ziel, den Umgang mit Erbschaften und Legate in NPOs unter Berücksichtigung der involvierten Akteursgruppen holistisch aufzuzeigen. Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurden im Vorfeld als Orientierung und zur Strukturierung des Untersuchungsfeldes zwei explorative Interviews geführt, gefolgt von elf qualitativen leitfadengestützten Experteninterviews.

Die vorliegende Arbeit will an erster Stelle die folgende Forschungsfrage beantworten: *Welche Akteursgruppen sind neben den (potentiellen) Testamentsspendenden im Umgang mit Erbschaften und Legaten für die NPO relevant?*

Eine erste Identifizierung der relevanten Akteursgruppen für eine NPO im Umgang mit Erbschaften und Legaten konnte bereits durch die theoretische Aufarbeitung und die explorativen Interviews vorgenommen werden (vgl. Abbildung 7). Durch die nachträglichen Experteninterviews konnte die Relevanz der folgenden neun Akteursgruppen untermauert werden:

- Vorstand resp. Stiftungsrat und Geschäftsführung der NPO,
- Erbschaftsfundraiserin/Erbschaftsfundraiser,
- Zuständige Mitarbeitende für Abwicklung,
- Mitarbeitende der NPO (inkl. Ehrenamtlichen),
- (Beratender) Rechtsbeistand / Kanzlei,
- Externe Multiplikatoren (Rechtsbeistände, Testamentsberatende, Vermögensberatende, etc.),
- Willensvollstreckerin/Willensvollstrecker,
- Hinterbliebene Familie der Erblasserin/des Erblassers,
- Andere NPOs / Organisationen.

An zweiter Stelle werden die folgenden zwei Forschungsfragen beantwortet:

- Welche Themen, Herausforderungen und Haltungen können um die jeweilige Akteursgruppe identifiziert und sichtbar gemacht werden?
- Welche Empfehlungen und Perspektiven können rund um die jeweiligen Akteursgruppen abgeleitet werden?

Die Autorin hat sich bewusst dafür entschieden, für eine prägnante Beantwortung dieser beiden Forschungsfragen an dieser Stelle die Abbildung 7 nochmals aufzugreifen. Sie erlaubt es, dass die beiden Forschungsfragen trotz ihrer Breite, was auf den explorativen Charakter der vorliegenden Studie zurückzuführen ist, im Sinne einer ganzheitlichen Sichtweise beantwortet werden können. An dieser Stelle sei noch anzufügen, dass in der Diskussion (vgl. Kapitel 5) die Forschungsfrage zwei bereits indirekt beantwortet wurde. Konkrete Antworten auf die Forschungsfrage drei folgen in den Implikationen (vgl. Kapitel 6.3). Abbildung 9¹⁸ zeigt die Themen, Herausforderungen, Haltungen und abgeleiteten Empfehlungen pro Akteursgruppe im Umgang mit Erbschaften und Legaten in NPOs.



Abbildung 9: Themen, Herausforderungen, Haltungen und Empfehlungen pro Akteursgruppe im Umgang mit Erbschaften und Legaten in NPOs (eigene Darstellung, 2022)

Abschliessend kann gesagt werden, dass mittels der vorliegenden Untersuchung aufgezeigt werden konnte, welche Akteursgruppen im Bereich der Erbschaften und Legate für eine NPO relevant sind. Die Identifizierung von Themen, Herausforderungen und Haltungen pro Akteursgruppe, abgerundet mit Empfehlungen und Perspektiven, erlaubt eine

¹⁸ Für eine grössere Ansicht der Abbildung siehe Anhang P.

ganzheitliche Sichtweise auf den Umgang mit der Finanzierung durch Erbschaften und Legate in NPOs.

Anschliessend an die Beantwortung der Forschungsfragen werden nun die Limitationen der vorliegenden Arbeit aufgezeigt.

6.2 Limitationen

Eine erste Limitation der vorliegenden Arbeit ist auf das explorative Forschungsdesign zurückzuführen. So lassen sich teils Resultate, wie in der Diskussion deutlich wurde, nicht oder nur bedingt einem aktuellen Forschungsstand gegenüberstellen. Besonders bei den Akteursgruppen «(Beratender) Rechtsbeistand / Kanzlei», «Willensvollstreckerin/Willensvollstrecker», «Hinterbliebene Familie der Erblasserin/des Erblassers» und «Andere NPOs / Organisationen» ist praktisch keine Literatur aus wissenschaftlichen Vorarbeiten vorhanden, was die Interpretation der Resultate bzw. die nachfolgende Diskussion erschwert hat. Eine zweite Einschränkung ist der offenen und breiten Formulierung der Forschungsfragen geschuldet. Diese sind bei explorativen Studien nicht ungewöhnlich, denn wie Diekmann (2020, S. 188) beschreibt, stehen in solchen Studien präzise Fragestellungen nicht am Anfang, sondern ergeben sich möglicherweise erst als deren Resultat. Dank der weiten Formulierung der Forschungsfragen konnten dann auch viele Resultate generiert werden, doch fehlt teilweise der Tiefgang. Die Menge an Resultaten hat dann auch die Beantwortung der Forschungsfragen nicht leicht gemacht, weshalb die Autorin bei einer erneuten Durchführung eine engere Eingrenzung des Forschungsziels und der Forschungsfragen vornehmen würde. Weiter lassen sich die Resultate nicht generalisieren, da die Stichprobe mit elf Experteninterviews nicht repräsentativ ist. Die Resultate müssen insbesondere deshalb vorsichtig interpretiert werden, da teils Fragen nur einer Expertin/einem Experten gestellt wurden, was die Generalisierbarkeit nochmals zusätzlich stark einschränkt und weshalb die Resultate nicht als abschliessend betrachtet werden können. Den Resultaten ist weiter eine Grenze gesetzt, als dass die Expertinnen/Experten zwar sehr sorgfältig ausgewählt wurden und folglich über ein grosses Wissen verfügen, ihre Aussagen aber trotzdem immer einer subjektiven Wahrnehmung unterlegen sind. Abschliessend gilt an dieser Stelle auf das Kapitel 4.4 hinzuweisen, in welchem auf zusätzliche Verzerrungen hingewiesen wird. Als abschliessendes Kapitel folgen nun die praktischen und theoretischen Implikationen, kombiniert

mit Ausblicken, wie der Bereich der Erbschaften und Legate weiter erforscht werden kann.

6.3 Praktische und theoretische Implikationen & Ausblick

Wie in der Einleitung (vgl. Kapitel 1) und der theoretischen Fundierung (vgl. Kapitel 2) der vorliegenden Arbeit aufgezeigt, haben die bestehenden wissenschaftlichen Studien im Bereich der Erbschaften und Legate in NPOs ihren Fokus stark auf den Fragestellungen, welche Zielgruppen für eine gemeinnützige Hinterlassenschaft in Frage kommen und welche Motive dahinterstehen. Mit anderen Fragestellungen hat sich die Wissenschaft bislang wenig auseinandergesetzt. Es fällt dann auch bei der Diskussion (vgl. Kapitel 5) der Arbeit auf, dass die beigezogene Literatur praktisch ausschliesslich auf Fachbüchern beruht, empirische Studien fehlen. Somit kann allgemein an dieser Stelle festgehalten werden, dass die vorliegende Untersuchung einen wichtigen Mehrwert liefert, da für viele Themenbereiche erstmals empirische Resultate erhoben worden sind.

Die praktischen und theoretischen Implikationen werden folgend pro Akteursgruppe dargelegt. Dabei hat sich die Autorin im Sinne einer zielgerichteten Erörterung bewusst dafür entschieden, den Ausblick bzw. die Erläuterungen, wie die Themen weiter erforscht werden können, zu integrieren. In Bezug auf den Ausblick soll nochmals auf Diekmann (2020, S. 188) verwiesen werden, wonach bei explorativen Studien präzise Fragestellungen nicht am Anfang stehen, sondern sich möglicherweise erst an deren Ende ergeben. Wie sich in den folgenden Erläuterungen zeigen wird, konnten dank dem explorativen Forschungsdesign viele Felder und Themen geöffnet werden, die nun künftig weiter untersucht werden können.

Vorstand resp. Stiftungsrat und Geschäftsführung der NPO: Eine erste Implikation, die für die Praxis wie auch im weiteren Sinne für die Theorie wichtig scheint, ist das Bewusstsein, dass die beiden Ebenen der operativen Geschäftsführung und des obersten Leitungsorgans (Vorstand resp. Stiftungsrat) unterschieden werden müssen. Sie vertreten unterschiedliche Ansichten und Haltungen. Auf der Ebene der operativen Geschäftsführung zeigt sich für die Praxis grundsätzlich, dass die Finanzierungsquelle der Erbschaften und Legate ein präsent Thema ist und ein Grundverständnis für den Bereich vorhanden ist. Wobei die Aussage eines Experten, dass die Aufgaben im Bereich der Erbschaften und Legate noch so nebenbei laufen, in Frage stellen lassen, wie stark der Bereich von der Geschäftsführung tatsächlich unterstützt und getragen wird. Hierzu könnte es sich für

eine zukünftige Untersuchung anbieten, bspw. mit einem quantitativen Ansatz zu überprüfen, inwiefern der Bereich tatsächlich von der Geschäftsführung unterstützt wird und welche Handlungsempfehlungen sich davon ableiten lassen können. Auf der Stufe des obersten Leitungsorgans wie dem Vorstand resp. Stiftungsrat gelten als wichtige praktische Handlungsempfehlungen der vorliegenden Arbeit, mit welchen Massnahmen die erwähnten Herausforderungen wie falsche Glaubenssätze und die hohen Erwartungen finanzieller Art aktiv angegangen werden können. Dazu zählen eine gemeinsame Erarbeitung des Bereiches, regelmässige Informationen und Sensibilisierungsarbeiten oder der Einbezug in das operative Geschäft, z.B. bei der Erarbeitung der Erbschaftsbroschüre. Hier öffnet sich dann auch bereits eine Möglichkeit für eine weitere Untersuchung: So könnte mittels einem (quasi-) experimentellen Forschungsdesign untersucht werden, welche dieser Massnahmen den grössten Impact auslösen und welche zusätzlichen Möglichkeiten bestehen. Eine weitere Frage, die durch die vorliegende Arbeit nicht geklärt werden konnte, ist, inwiefern der Vorstand resp. Stiftungsrat seine Funktion als Multiplikator wahrnimmt. Hierzu wird vorgeschlagen, dies im Rahmen einer zukünftigen Arbeit näher zu untersuchen. So attestieren Purtschert et al. (2006, S. 123) dem Vorstand resp. Stiftungsrat nebst der Geschäftsführung die höchste Bedeutung als Multiplikator. Auch von Schnurbein (2020, S. 497 f.) erklärt, dass der Vorstand bzw. Stiftungsrat eine Brückenfunktion zwischen der Organisation und ihrem Umfeld wahrnehmen und die Organisation nach aussen vertreten sollte. Umso wichtiger scheint es folglich, dieses Thema näher zu untersuchen.

Erbschaftsfundraiserin/Erbschaftsfundraiser: Die Sensibilisierung hinsichtlich dem Grundauftrag und den damit verbundenen anspruchsvollen und diversen Aufgaben einer Erbschaftsfundraiserin/eines Erbschaftsfundraisers gilt als grundlegende Implikation für die Praxis. Diesbezüglich liefert die vorliegende Arbeit auch einen theoretischen Wissensgewinn, als dass aufgrund der diversen und anspruchsvollen Aufgaben davon abgesehen werden sollte, auch ehrenamtliche Mitarbeitende für Fundraising-Aufgaben wie z.B. die Bindung von Testamentsspendenden einzusetzen, so wie es Vilain (2006, S. 228) und Purtschert et al. (2006, S. 16) als Möglichkeit vorschlagen. Spezifisch und gut ausgebildete Fachleute sind zentral, damit das breite Aufgabenspektrum abgedeckt werden kann. Weiter hat die Untersuchung hervorgebracht, dass das Erbschaftsfundraising in den Organisationen häufig (strategisch) schlecht vertreten ist, was mitunter zu Unzufriedenheit führt. Die schlechte Vertretung des Erbschaftsfundraisings innerhalb der

Organisation kann ein Grund sein, weshalb die Tätigkeiten in dem Bereich nicht gemessen werden. Die Vorschläge der Expertinnen/Experten, welche Dinge gemessen werden können¹⁹ und wie damit die Position der Erbschaftsfundraiserin/des Erbschaftsfundraisers gestärkt werden kann, gelten als wichtige praktische Handlungsempfehlungen der Untersuchung. Ein Mehrwert für die Theorie liegt weiter darin, dass die erwähnte Gefahr von Richardson & Chapman (2005), dass bei einer Kombination des Erbschaftsfundraisings und des Grossspendendfundraisings nur auf vermögende Spendende konzentriert wird, durch weitere Aspekte bzw. Überlegungen ergänzt werden kann. So können unterschiedliche Zielsetzungen auf eine Trennung der beiden Bereiche hinweisen, die Notwendigkeit gleicher Fähigkeiten wiederum spricht für eine Kombination. Hierzu könnte eine weitere Untersuchung in Erwägung gezogen werden, um weiter zu ergründen, wo mögliche Vor- und Nachteile liegen, auch aufgrund der jeweiligen Grösse und des Professionalisierungsgrads einer Organisation. Abschliessend zu dieser Akteursgruppe stellen die Aussagen der Expertinnen/Experten, wonach sich die Finanzierungsquelle der Erbschaften und Legate in den nächsten Jahren aufgrund der kommenden Generationen und ökonomischen Faktoren verändern wird, einen Mehrwert für die Praxis dar. Dabei gelten insbesondere die Vorschläge, wie eine Organisation mit diesen angepriesenen Veränderungen umgehen kann, als praktische Handlungsempfehlungen.

Zuständige Mitarbeitende für Abwicklung: Bei dieser Akteursgruppe zeigt sich ein erster Gewinn für die Theorie darin, als dass die Aussage von Dodenhoeft (2016, S. 488) erweitert werden kann. So sind im Bereich der Erbschaften und Legate nebst dem Fundraising-Personal nicht einfach nur zusätzliche Mitarbeitende für die Abwicklung eingehender Testamentsurteile nötig (Dodenhoeft, 2016, S. 488). Wie die Resultate dieser Arbeit zeigen, ist die Rolle bzw. Position mit viel Verantwortung verbunden und ein professionelles Auftreten ist wichtig, um die Reputation der Organisation zu wahren. In der bestehenden Literatur bleibt nur vage beantwortet, wo die Rolle der Abwicklung innerhalb der Organisation angesiedelt werden soll. Entsprechend gilt die Empfehlung der vorliegenden Arbeit, dass die Verantwortung der Abwicklung bei der Erbschaftsfundraiserin/dem Erbschaftsfundraiser liegen soll, als bedeutender Mehrwert für die Praxis und ebenso für die Theorie. Hierzu wäre aber eine weitere Überprüfung

¹⁹ Sei dies die Dauer der Abwicklung, die Anzahl Beratungen resp. auch der Zuwachs an Beratungen über die Jahre, die Anzahl eingehender Testamentsurteile, die Interaktion mit den Spendenden und zum Schluss natürlich auch die Einnahmen.

wünschenswert, in welcher die Vor- und Nachteile näher untersucht und auch die gegebenen Strukturen einer Organisation miteinbezogen werden. In Bezug auf die Abwicklung liegt ein weiterer Mehrwert für die Forschung darin, dass die Aussage von Haibach (2012, S. 333), dass viele NPOs nicht darauf vorbereitet sind, was nach dem Eingang eines Testamentsurteils auf sie zukommt, revidiert werden kann. Die vorliegende Untersuchung hat gezeigt, dass die Organisationen mittels definierten Prozessen gut vorbereitet und sich den Herausforderungen und Aufgaben bewusst sind. Bei Bedarf ziehen sie die Unterstützung in der Form eines Rechtsbeistandes hinzu.

Mitarbeitende der NPO (inkl. Ehrenamtlichen): Die Resultate der vorliegenden Untersuchung stützen die Meinungen von Reuter (2016, S. 107) und Haibach (2012, S. 327), dass die Mitarbeitenden bereits bei der Einführung der Finanzierungsquelle der Erbschaften und Legate miteingebunden werden müssen. Dieses Wissen kann dank der vorliegenden Arbeit insofern erweitert werden, als dass es auch nach einer erfolgreichen Einführung wichtig ist, die Mitarbeitenden regelmässig und transparent über den Bereich und seine Entwicklungen zu informieren. Nicht nur lernen sie so, den Bereich zu verstehen, sie können damit auch ihre Rolle als Botschaftende nach aussen wahrnehmen. Hierzu anknüpfend liefert die vorliegende Untersuchung praktische Handlungsempfehlungen, dass bei der Kommunikation mit den Mitarbeitenden nicht das Finanzielle, sondern der jeweilige Mensch im Vordergrund stehen soll. Dabei können die Erzählungen mit einer persönlichen Geschichte der Testamentsspenderin/des Testamentsspenders verbunden werden oder eingegangene Testamentsspenden können in Form eines Gegenstandes symbolisiert werden. Eine weitere Implikation für die Praxis liefert der Vorschlag, dass Widerständen von Mitarbeitenden mit sachlichen Argumenten begegnet wird. In diesem Fall können durchaus Zahlen und Fakten zur Hand genommen werden, um die finanzielle Bedeutung der Finanzierungsquelle für die Organisation aufzuzeigen.

(Beratender) Rechtsbeistand / Kanzlei: Wie die Diskussion unter dieser Akteursgruppe bereits hervorgebracht hat, bleibt in der Literatur offen, wie die Zusammenarbeit mit einem Rechtsbeistand, welcher die NPO unterstützt, ausgestaltet und organisiert werden soll. Die Resultate der vorliegenden Untersuchung zeigen, dass in der Praxis unterschiedliche Modelle der Zusammenarbeit gelebt werden. So kann die Unterstützung über eine externe Kanzlei hinzugezogen werden, die Organisation hat einen internen Rechtsdienst zur Verfügung resp. baut solch einen auf oder aber die Rolle der Präsidentin/des Präsidenten der Organisation oder eines Vorstandsmitglieds resp. Stiftungsratsmitglieds wird

von einer Anwältin/einem Anwalt besetzt. Dabei entscheiden organisationsbedingte, finanzielle und ressourcentechnische Aspekte, welches Modell für die jeweilige Organisation passend ist. Diese Erkenntnisse liefern folglich einen grundlegenden theoretischen Wissensgewinn. Als künftige Forschungsmöglichkeit könnte in Erwägung gezogen werden, diese Arten der Zusammenarbeit mittels eines quantitativen Studiendesigns zu verifizieren und allfällige weitere Formen zu identifizieren. So lassen sich möglicherweise auch Vor- und Nachteile ableiten, die einer Organisation als Entscheidungshilfe dienen können. Als praktische Handlungsempfehlung kann weiter abgeleitet werden, im Rahmen der Zusammenarbeit eine gemeinsame Haltung zu erarbeiten und diese laufend zu diskutieren. So ist eine Organisation auch für allfällige Schwierigkeiten bei der Abwicklung besser gewappnet. Die Resultate der vorliegenden Arbeit haben weiter gezeigt, dass Uneinigkeit darüber herrscht, ob bei Anfragen für Testamentsberatungen an den Rechtsbeistand verwiesen wird oder die Erbschaftsfundraiserin/der Erbschaftsfundraiser dabei unterstützt. Hierzu kann im Sinne einer Implikation oder vielmehr einer Empfehlung für die Praxis abgeleitet werden, dass eine Organisation kritisch abwägen sollte, wer sich bei Anfragen für Testamentsberatungen verantwortlich zeigt. Labaronne & Seger (2016, S. 48) weisen darauf hin, dass der Vorwurf der Erbschleicherei bei Fundraisern nicht unbekannt ist, weshalb sich eine Organisation gut überlegen sollte, ob bei Anfragen zu Testamentsaufsetzungen nicht grundsätzlich auf eine unabhängige Person in Form eines Rechtsbeistandes verwiesen werden sollte.

Externe Multiplikatoren (Rechtsbeistände, Testamentsberatende, Vermögensberatende, etc.):

In Bezug auf die Akteursgruppe der externen Multiplikatoren haben Purtschert et al. (2006, S. 125) in ihrem Werk darauf hingewiesen, dass bei dieser Gruppe Klärungsbedarf besteht, wie sie aus Sicht der NPOs erfolgreich bearbeitet werden können. Die vorliegende Untersuchung kann diese theoretische Wissenslücke schliessen. So weisen die Resultate darauf hin, dass die externen Multiplikatoren gar nicht bearbeitet werden müssen. Sie legen im Rahmen von Testamentsberatungen viel Wert auf eine neutrale und objektive Beratung und machen entsprechend auch keine Empfehlungen zugunsten von NPOs. Folglich muss auch, im Sinne einer theoretischen Implikation, dem Vorschlag von Purtschert et al. (2006, S. 125) widersprochen werden: Bemühungen um individuelle Ansprachen bzw. Vorstellungsgespräche seitens der NPOs lohnen sich nicht, da diese von den Willenvollstreckenden abgeblockt werden. Die vorliegende Arbeit liefert dann auch eine zusätzliche theoretische Implikation, da aufgrund dieser Resultate die Aussagen von

Purtschert et al. (2006, S. 123), Reuter (2016, S. 164), Vilain (2006, S. 227) und Labaronne & Seger (2016, S. 47), wonach externe Multiplikatoren Einfluss auf potentielle Testamentsspendende nehmen können, in Frage gestellt werden müssen. Es sollte deshalb in Erwägung gezogen werden, die Zusammenarbeit mit externen Multiplikatoren in einer weiteren Untersuchung nochmals näher zu überprüfen. Die Resultate zeigen weiter, dass Personen, die eine NPO in ihrem Testament begünstigen möchten, im Rahmen von Testamentsberatungen in der Regel bereits klare Vorstellungen mitbringen. Dabei spielen für eine etwaige Begünstigung einer NPO das bisherige Spendenverhalten der Personen und gemachte Erfahrungen eine wesentliche Rolle. Wie in der Diskussion bereits aufgezeigt, decken sich diese Aussagen mit den Forschungsergebnissen von Routley & Sargeant (2015), Sargeant & Hilton (2005) und Sargeant et al. (2006a), die nachweisen konnten, dass positive Erfahrungen mit einer Organisation ein Motiv für eine allfällige Begünstigung einer NPO darstellen. Diese Studien wurden im Vereinigten Königreich resp. in den USA durchgeführt. Für eine zukünftige Forschungsarbeit würde es sich anbieten, solch eine Untersuchung in der Schweiz durchzuführen, um auch für den hier ansässigen NPO-Sektor zuverlässige Aussagen treffen zu können. Aufgrund der Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit können zusätzlich die folgenden drei praktischen Handlungsempfehlungen formuliert werden: Erstens sollte jede NPO sicherstellen, dass sie in dem Spendenspiegel vertreten ist. Darauf greifen die externen Multiplikatoren zu, wenn eine Person im Rahmen einer Testamentsberatung unsicher ist, welche Organisation sie begünstigen möchte (was nur in Einzelfällen vorkommt). Zweitens sollten die NPOs bei der Erarbeitung von Dokumenten wie bspw. Erbschafts-Ratgebern oder Testaments-Mustern mit einem Rechtsbeistand zusammenarbeiten, da hier die Kritik geäußert wurde, dass diese teils nicht optimal formuliert sind. Was sich im schlimmsten Fall wieder auf die Reputation einer Organisation auswirken kann. In Bezug auf die Anpassung des Erbrechts per 01.01.2023 kann als dritte Empfehlung abgeleitet werden, dass diese Veränderung von den Organisationen als Aufhänger genutzt wird und sie aktiv auf die neue Ausgangslage aufmerksam machen.

Willensvollstreckerin/Willensvollstrecker: Dank der gewonnenen Erkenntnisse der vorliegenden Untersuchung kann als Handlungsempfehlung für die Praxis abgeleitet werden, dass eine NPO bei der Abwicklung eingegangener Testamentsurteile eng mit der Willensvollstreckerin/dem Willensvollstrecker zusammenarbeiten sollte. Dies gibt ihr die Möglichkeit, an die notwendigen Informationen zu gelangen und abschätzen zu können,

inwiefern sie sich auf diese verlassen kann. So sollte eine NPO insbesondere bei Privatpersonen Vorsicht walten lassen, da diese nicht immer für die verantwortungsvolle Aufgabe einer Willensvollstreckerin/eines Willensvollstreckers qualifiziert sind. Weniger eine Implikation aber viel mehr eine Idee für die Praxis liefert die Aussage einer Expertin, wonach sie bei grösseren Begünstigungen noch zu Lebzeiten einen Kontakt zwischen der NPO und der zukünftigen Erblasserin/dem zukünftigen Erblasser herstellt. Es wäre eine lohnenswerte Aufgabe für eine zukünftige (praktische) Arbeit, wie Testamentsberatende resp. Willensvollstreckende diesbezüglich sensibilisiert werden und dafür motiviert werden könnten. Schliesslich profitieren beide Parteien, wenn bspw. schon im Voraus klar definiert worden ist, was nach dem Todesfall mit dem Geld passieren soll. Der administrative Aufwand kann beidseitig reduziert werden. Zudem können solche Informationen die Budgetierung auf Seite der NPO zumindest teilweise erleichtern. Genau dies stellt im Bereich der Erbschaften und Legate in NPOs nämlich eine Schwierigkeit dar, wie Purtschert et al. (2006, S. 13+77) aufzeigen: Zuflüsse aus Erbschaften und Legaten sind für NPOs nur schwer vorhersehbar und entsprechend schwierig gestaltet sich die Planbarkeit resp. Budgetierung.

Hinterbliebene Familie der Erblasserin/des Erblassers: Nach Vilain (2006, S. 227) sollte eine NPO Erbschaftskonflikte mit der hinterbliebenen Familie der Erblasserin/des Erblassers möglichst vermeiden, da sie für die Reputation der Organisation nachteilhaft sind. Er führt aber nicht weiter aus, wie solche Konflikte vermieden werden können. Die Resultate der vorliegenden Arbeit können hierzu einen theoretischen Wissensgewinn liefern, als dass die Theorie von Vilain (2006, S. 227) erweitert werden kann. Es zeigt sich, dass möglichst früh das Gespräch mit der hinterbliebenen Familie gesucht werden sollte. Auch wird grundsätzlich eine erste Reaktion seitens der NPO geschätzt, was ebenfalls zur Vermeidung solcher Konflikte beitragen kann. Als Implikation für die Praxis lässt sich weiter ableiten, dass bei einem Kontaktwunsch seitens der hinterbliebenen Familie diese mittels kreativer Ideen miteinbezogen werden soll und sie so erleben kann, welche Wirkung die Erbschaft oder das Legat entfalten konnte. Solche Bestrebungen können dazu beitragen, dass eine NPO positiv von aussen wahrgenommen wird. Wie die Diskussion unter der Akteursgruppe «Externe Multiplikatoren» gezeigt hat, können positive Erfahrungen für eine etwaige Begünstigung einer NPO im Testament ausschlaggebend sein. Eine NPO kann folglich mit dieser Einbindung der hinterbliebenen Familie vorausschauend daran arbeiten, dass sie auch zukünftig in Testamenten begünstigt wird.

Andere NPOs / Organisationen: Die Resultate dieser Akteursgruppe haben im Sinne einer Implikation vor allem hervorgebracht, dass in der Praxis gemeinsame Informations- und Sensibilisierungskampagnen zum Thema der Erbschaften und Legate in NPOs in der Öffentlichkeit als wichtig angesehen werden. Hierzu kann auf Richardson & Chapman (2005) verwiesen werden, die vorschlagen, die Wirksamkeit solcher Aufklärungsprogramme zu überprüfen. Das ist somit eine Fragestellung, die noch weiterer empirischer Untersuchungen bedarf.

7 Literaturverzeichnis

- Anheier, H. (2005). *Nonprofit Organizations: Theory, management, policy*. New York: Routledge.
- Audiotranskription dr. dresing & pehl GmbH. (2022a). *f4transkript* [Software]. <https://www.audiotranskription.de/f4transkript/>
- Audiotranskription dr.dresing & pehl GmbH. (2022b). *f4analyse* [Software]. <https://www.audiotranskription.de/f4analyse/>
- Baur, N., & Blasius, J. (2014). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Bogner, A., & Menz, W. (2009). Das theoriegenerierende Experteninterview. In A. Bogner, B. Littig, & W. Menz, *Experteninterviews* (S. 61-98). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Boskin, M. J. (1976). Estate taxation and charitable bequests. *Journal of Public Economics*, 5(1-2), 27-56. [https://doi.org/10.1016/0047-2727\(76\)90059-1](https://doi.org/10.1016/0047-2727(76)90059-1)
- Brühlhart, M. (2019). Erbschaften in der Schweiz: Entwicklung seit 1911 und Bedeutung für die Steuern. *Social Change in Switzerland*, 20. DOI: 10.22019/SC-2019-00008
- Bundesamt für Justiz. (2021). *Revidiertes Erbrecht tritt am 01. Januar 2023 in Kraft*. <https://www.bj.admin.ch/bj/de/home/aktuell/mm.msg-id-83570.html>.
- Bundesamt für Statistik. (2020). *Szenarien zur Bevölkerungsentwicklung der Schweiz und der Kantone 2020-2050*. <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bevoelkerung/zukuenftige-entwicklung/kantonale-szenarien.assetdetail.14963221.html>
- Cameron, D. (2019). *Pareto fundraising benchmarking Australia 2019*. <https://nfp.ivegroup.com.au/wp-content/uploads/2020/04/IVE-Benchmarking-Brochure.pdf>
- Carroll, D., & Stater, K. (2009). Revenue Diversification in Nonprofit Organizations: Does it lead to financial stability. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(4), 947-966.

- Chang, C. F., & Tuckman, H. P. (1994). Revenue diversification among non-profits. *Voluntas*, 5(3), 273-290.
- Chang, C. F., Okunade, A. A., & Kumar, N. (1999). Motives Behind Charitable Bequests. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 6(4), 69-85. DOI: 10.1300/J054v06n04_06
- Chikoto, G., & Neely, D. (2014). Building Nonprofit Financial Capacity: The Impact of Revenue Concentration and Overhead Costs. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(3), 570–588. DOI: 10.1177/0899764012474120
- Die Bundesversammlung der Schweizerischen Eidgenossenschaft (2022). *Schweizerisches Zivilgesetzbuch [ZGB]*. Vom 10. Dezember 1907 (Stand 01. Januar 2022). SR 210. Bern.
- Diekmann, A. (2020). *Empirische Sozialforschung* (13. Auflage). Hamburg: Rowohlt.
- Dodenhoeft, M. (2016). Erbschaften und Vermächtnisse. In Fundraising Akademie (Hrsg.), *Fundraising - Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden* (S. 485-491). Wiesbaden: Springer.
- Drucker, P. F. (1990). *Managing the Nonprofit Organizations*. New York: HarperCollins Publishers.
- Etzioni, A. (1973). The Third Sector and Domestic Missions. *Public Administration Review*, 33(4), 314-323.
- Fischer, K., Haunert, F., & Kreuzer, T. (2016). Fundraising - Definitionen, Ansätze, Entwicklungen. In Fundraising Akademie (Hrsg.), *Fundraising - Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden* (S. 77-92). Wiesbaden: Springer.
- Flick, U. (2016). *Qualitative Sozialforschung* (7. Auflage). Hamburg: Rowohlt Verlag.
- Flick, U., von Kardorff, E., & Steinke, I. (2012). Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick. In U. Flick, E. von Kardorff, & I. Steinke, *Qualitative Forschung* (S. 13-29). Hamburg: Rowohlt.
- Fröhlich, K. A. (1999). Diversification of Revenue Strategies: Evolving Resource Dependence in Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(3), 246-268.

- Frumkin, P., & Keating, E. (2011). Diversification Reconsidered: The Risks and Rewards of Revenue Concentration. *Journal of Social Entrepreneurship*, 2(2), 151-164.
- Center for Philanthropic Studies. (2020). *Giving in the Netherlands 2020*. <https://www.giving.nl/2020/04/1761/>
- Giving USA Foundation. (2016). *Giving USA 2016: The annual report on philanthropy for the year 2015*. Chicago: Giving USA Foundation.
- Gläser, J., & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse* (4. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag.
- Haibach, M. (2012). *Handbuch Fundraising* (4. Auflage). Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH.
- Helfferrich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten* (4. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Helmig, B., & Boenigk, S. (2020). *Nonprofit Management* (2. Auflage). München: Vahlen Verlag.
- Helmig, B., & Purtschert, R. (2006). *Nonprofit-Management* (2. Auflage). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Helmig, B., Lichtsteiner, H., & Gmür, M. (2010). *Der Dritte Sektor der Schweiz*. Bern: Haupt.
- Hunziker, B. (2011). Professionalisierung im Fundraising - Auswirkungen des Ökonomisierungsdrucks und mögliche Auswege. In A. Langer, & A. Schröer, *Professionalisierung im Nonprofit Management* (S. 273-292). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. DOI 10.1007/978-3-531-92664-3_1
- Hussy, W., Schreier, M., & Echterhoff, G. (2013). *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor* (2. Auflage). Berlin Heidelberg: Springer.
- James, E. (1983). How Nonprofits Grow: A Model. *Journal of Policy Analysis and Management*, 2, 350-366.
- James, R. N. (2015). The Family Tribute in Charitable Bequest Giving. *Nonprofit Management and Leadership*, 26(1), 73-89. DOI: 10.1002/nml.21141

- James, R. N. (2016). Phrasing the Charitable Bequest Inquiry. *Voluntas*, 27, 998-1011. DOI 10.1007/s11266-015-9556-4
- James, R. N., & Baker, C. (2015). The timing of final charitable bequest decisions. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 20, 277-283. DOI: 10.1002/nvsm.1529
- James, R. N., & Claire, R. (2016). We the living: the effects of living and deceased donor stories on charitable bequest giving intentions. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 21, 109-117. DOI: 10.1002/nvsm.1549
- Jones, M., & Routley, C. (2021). When I go my family will see my life in programmes: Legacy giving and identity at the Royal Opera House. *Journal of Philanthropy and Marketing*, 27. DOI: 10.1002/nvsm.1728
- Kaiser, R. (2014). *Qualitative Experteninterviews*. Wiesbaden: Springer VS.
- Kuckartz, U. (2010). *Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten* (3. aktualisierte Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (4. Auflage). Weinheim: Beltz Juventa.
- Labaronne, L., & Seger, B. (2016). *Fundraising Management*. Winterthur: ZHAW School of Management and Law.
- Lamnek, S., & Krell, C. (2016). *Qualitative Sozialforschung* (6. überarbeitete Auflage). Weinheim: Beltz Verlag.
- Lichtsteiner, H., Gmür, M., Giroud, C., & Schauer, R. (2013). *Das Freiburger Management-Modell* (7. Auflage). Bern: Haupt Verlag.
- Littich, E., & Schober, C. (2013). Finanzierung von NPOs. In R. Simsa, M. Meyer, & C. Badelt, *Handbuch der Nonprofit-Organisation* (S. 289-311). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Magson, N., & Routley, C. (2009). Using data in legacy fundraising: a practical approach. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 14, 333-340. DOI: 10.1002/nvsm.374

- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse* (12. überarbeitete Auflage). Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung* (6. Auflage). Weinheim: Beltz Verlag.
- Mayring, P., & Brunner, E. (2009). Qualitative Inhaltsanalyse. In R. Buber, & H. H. Holzmüller, *Qualitative Marktforschung* (S. 669-680). Wiesbaden: Gabler.
- Merchant, A., & Ford, J. (2008). Nostalgia and giving to charity: a conceptual framework for discussion and research. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 13, 13-30. DOI: 10.1002/nvsm.300
- Meuser, N., & Nagel, U. (2009). Experteninterview und der Wandel der Wissensproduktion. In A. Bogner, B. Littig, & W. Menz, *Experteninterviews* (S. 35-60). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Meyer, M., & Leitner, J. (2011). Warnung: Zu viel Management kann ihre NPO zerstören. In A. Langer, & S. Andreas, *Professionalisierung im Nonprofit Management* (S. 87-104). Wiesbaden: VS Verlag.
- Neumayr, M., Schober, C., & Schneider, H. (2013). Spenden und Stiftungszuwendungen. In R. Simsa, M. Meyer, & C. Badelt (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit-Organisation* (S. 471-490). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Pfadenhauer, M. (2009). Das Experteninterview - ein Gespräch zwischen Experte und Quasi-Experte. In A. Bogner, B. Littig, & W. Menz, *Experteninterviews* (S. 99-116). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Purtschert, R., Beccarelli, C., & Notter, T. (2006). *Legate-Marketing*. Bern: Haupt.
- Reichenbach, T. (2020). *Erfolgsfaktoren im Online-Fundraising* [Dissertation]. Carl von Ossietzky Universität Oldenburg – Fakultät für Informatik, Wirtschafts- und Rechtswissenschaften
- Reuter, S. (2016). *Erbschaftsfundraising* (2. überarbeitete Auflage). Zentrum für systematisches Fundraising.

- Richardson, D., & Chapman, G. (2005). What some recent research tells us about planned giving (legacy marketing) in North America. *International Journal Nonprofit Voluntary Sector Marketing*, 10, 33-41. DOI: 10.1002/nvsm.2
- Roberts, S., Jones, J. P., & Fröhling, O. (2005). NGOs and the Globalization of Managerialism: A Research Framework. *World Development*, doi:10.1016/j.worlddev.2005.07.004, 33(11), 1845-1864.
- Routley, C. (2011). *Leaving a charitable legacy: Social influence, the self and symbolic immortality* [Dissertation]. Bristol Business School, University of the West of England.
- Routley, C., & Sargeant, A. (2015). Leaving a Bequest: Living on Through Charitable Gifts. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(5), 869-885. DOI: 10.1177/0899764014542687
- Salamon, L., & Anheier, H. (1992). In search of the Nonprofit Sector II: The Problem of Classification. *Voluntas*, 3(3), 267-309.
- Salamon, L., & Anheier, H. (1996). *Social Origins of Civil Society: Explaining the Nonprofit Sector Cross-Nationally* (Working paper of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Projekt Nr. 22). The Johns Hopkins Institute for Policy Studies.
- Sargeant, A., & Hilton, T. (2005). The final gift: targeting the potential charity legator. *Int. J. Nonprofit Volunt. Sec. Mark.*, 10, 3-16. DOI: 10.1002/nvsm.3
- Sargeant, A., & Jay, E. (2004). *fundraising management*. London: Routledge.
- Sargeant, A., Hilton, T., & Wymer, W. (2006a). Bequest Motives and Barriers to Giving - The Case of Direct Mail Donors. *Nonprofit Management and Leadership*, 17(1), 49-66. DOI: 10.1002/nml.130
- Sargeant, A., Wymer, W., & Hilton, T. (2006b). Marketing Bequest Club Membership: An Exploratory Study of Legacy Pledgers. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(3), 384-404. DOI: 10.1177/0899764006290788
- Schneider, J., Minnig, C., & Freiburghaus, M. (2007). *Strategische Führung von Nonprofit-Organisationen*. Bern: Haupt Verlag.

- Schori, K., & Beccarelli, C. (2008). Erbschafts- und Legatemarketing. *PS-Info: Neues von Pro Senectute Schweiz, Heft 3: Leben mit der Endlichkeit*. <http://doi.org/10.5169/seals-788037>
- Schweizerische Eidgenossenschaft. (2021). <https://www.bj.admin.ch/bj/de/home/gesellschaft/gesetzgebung/erbrecht.html>
- Seibel, W. (1992). *Funktionaler Dilettantismus. Erfolgreich scheiternde Organisationen im "Dritten Sektor" zwischen Markt und Staat*. Baden-Baden: Nomos.
- Simsa, R., Meyer, M., & Badelt, C. (2013). *Handbuch der Nonprofit-Organisation* (5. Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Steinke, I. (2012). Gütekriterien qualitativer Forschung. In U. Flick, E. von Kardorff, & I. Steinke, *Qualitative Forschung* (S. 319-331). Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH.
- Stiftung Zewo. (2020). *Zewo Spendenstatistik 2020*. <https://zewo.ch/wp-content/uploads/2021/08/Spendenstatistik-Zewo-2020.pdf>
- Studer, B. (2017). *Testament, Erbschaft* (17. aktualisierte Auflage). Zürich: Ringier Axel Springer Schweiz AG.
- Urselmann, M. (1997). *Erfolgsfaktoren im Fundraising von Nonprofit-Organisationen* [Dissertation]. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Urselmann, M. (2018). *Fundraising* (7. Auflage). Wiesbaden: Springer.
- Verein DeinAdieu. (2020). *Zusätzliche Milliarden für Schweizer NGOs erwartet - Interview mit Dr. Brühlhart (HEC Lausanne)*. <https://www.deinadieu.ch/zusaetzliche-milliarden-fuer-schweizer-ngos/>
- Vilain, M. (2006). *Finanzierungslehre für Nonprofit-Organisationen*. Wiesbaden: VS Verlag.
- von Schnurbein, G. (2017). Finanzierung und Wachstum von Nonprofit-Organisationen. *Die Unternehmung - Swiss Journal of Business Research and Practice.*, 71(2), 147-164. DOI: 10.5771/0042-059X-2017-2-147
- von Schnurbein, G. (2020). Fundraising und Governance. In M. H. Urselmann, *Handbuch Fundraising* (S. 495-505). Wiesbaden: Springer Gabler.

- von Schnurbein, G., & Fritz, T. (2017). Benefits and Drivers of Nonprofit Revenue Concentration. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 46(5), 922–943. DOI: 10.1177/0899764017713876
- Wise, P. (2005). Legacy fundraising: a practical guide to the basics. *Int. J. Nonprofit Volunt. Sect. Mark*, 10, 59-63. DOI: 10.1002/nvsm.4
- Wishart, R., & James, R. N. (2020). The final outcome of charitable bequest gift intentions: Findings and implications for legacy fundraising. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*. DOI: 10.1002/nvsm.1703
- Worth, M. J. (2012). *Nonprofit Management, Principles and Practice*. California: SAGE Publications.
- Zimmer, A., & Priller, E. (2007). *Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel* (2. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag.
- Zürcher Kantonalbank. (2021). *Einmaleins des Güter- und Erbrechts*. <https://www.zkb.ch/de/private/vorsorge/wissenswertes/erb-und-gueterrecht.html>