

Frank Frieß

„People give to people“

Ist die Universitätsstiftung eine Chance für das Hochschulfundraising?



Hochschulen stehen nicht im luftleeren Raum; sie stehen in ständiger Wechselwirkung mit der Gesellschaft, die auch in die Finanzierung von Forschung und Lehre eingebunden werden kann.

Foto: Carsten Przygoda/pixelio

Die deutschen Universitäten blicken zuweilen neidisch auf die amerikanischen Spitzenuniversitäten, wenn es um die Einwerbung privater Mittel durch Fundraising geht. Gehört es dort doch zum guten Ton, dass deren Alumni nach erfolgreicher Karriere ihrer Alma Mater zum Teil großzügige Spenden oder Erbschaften zukommen lassen. Die Stiftungsvermögen der Spitzenuniversitäten gehen in die Milliarden. Sie tragen mit dazu bei, dass amerikanische Universitäten in den einschlägigen internationalen Forschungsrankings auf die ersten Plätze beinahe abonniert scheinen.

Den amerikanischen Universitäten gelingt es zudem, in groß angelegten „Capital Campaigns“ ihr soziales Kapital in Form von Alumnibeziehungen und Beziehungen zu Freunden

und Förderern zu nutzen und in nennenswertes finanzielles Kapital zu transformieren. Dieses wird in Forschung und den wissenschaftlichen Nachwuchs investiert und erzielt so wiederum eine „Innovations- und Wissensrendite“. So wird die eigene Wettbewerbsfähigkeit gesteigert und mit dazu beigetragen, den jeweiligen Wirtschaftsstandort erfolgreich und zukunftssicher zu machen. Wenn es stimmt, dass Talente, Wissen und Innovation zu den wichtigsten Faktoren der Wirtschaftsentwicklung zählen, dann ist mittel- bis langfristig nicht nur der Staat, sondern auch die Zivilgesellschaft gefordert, mehr Verantwortung zu tragen, als Mittel- wie auch als Ideengeber. Wissenschaft und Forschung finden nicht im luftleeren Raum statt. Sie tragen zur wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklung bei, sind aber umgekehrt auch in den gesellschaftlichen Diskurs eingebunden und bedürfen der gesellschaftlichen Legitimation.

Das Potenzial ist vorhanden

Und Deutschland? Wo stehen wir eigentlich in Sachen Spendenkultur und Professionalisierung des Fundraisings an den deutschen Hochschulen? Manche sagen: noch immer am Anfang. Dabei besitzen auch deutsche Hochschulen ein soziales Kapital an erfolgreichen Top-Alumni, an Netzwerken zu Stiftungen und Unternehmen. Die Kultivierung dieser Netzwerke wurde bis in die neunziger Jahre weitgehend vernachlässigt. Wo gestern aber nichts gesät wurde, kann heute nichts geerntet werden. Es wird deshalb in Zukunft darauf ankommen, dieses soziale Kapital in Wert zu setzen und zu nutzen, damit eine zusätzliche Wissens- und Innovationsrendite erzielt werden kann, die für ein Land wie Deutschland – rohstoffarm und mit negativer demografischer Entwicklung – überlebenswichtig ist. Die internationale Wettbewerbsfähigkeit deutscher

Hochschulen wird von zusätzlichen Finanzmitteln abhängen, die der Staat nicht allein aufbringen kann.

Hierzulande existiert eine lange Tradition der Stiftungsgründung, die gerade in jüngster Zeit, begünstigt durch steuerrechtliche Vorteile, wieder auflebt. Ist die Gründung einer Universitätsstiftung eine denkbare Möglichkeit, um eine Hochschule nachhaltig mit zusätzlichen Mitteln zu versorgen? Und ist sie ein geeignetes Instrument, um durch das Hochschulfundraising weitere Stifter und Spender zu gewinnen? Die Antwort lautet: Es kommt darauf an.

Zwar verfügen einige Universitäten bereits über eine Universitätsstiftung, von den vielen kleineren rechtsfähigen oder nicht-rechtsfähigen Stiftungen im Umfeld einer Universität ganz abgesehen, die bestimmte Themenbereiche fördern. Oftmals sind diese Universitätsstiftungen jedoch mit keinem nennenswerten Grundstockvermögen ausgestattet. Sie eignen sich damit auch nur sehr bedingt für ein aktives Fundraising. Fundraising leistet immer einen Beitrag zur Hochschulentwicklung, sofern es Projekte in den Vordergrund rückt, die für die Hochschule bedeutsam sind, die aber mit staatlichen Mitteln alleine nicht zu realisieren wären. Warum sollte ein Spender „Nice-to-have-Projekte“ unterstützen? Spender wollen Projekte unterstützen, die „einen Unterschied“ machen.

Kein Selbstzweck

Die Gründung einer Universitätsstiftung, die ein sichtbares Element der zukünftigen Entwicklung einer Hochschule darstellt und mit einem größeren Kapitalstock versehen ist, kann aber sehr wohl für ein systematisches Fundraising genutzt werden. Vorbild für die Realisierung eines solchen Endowments (Kapitalstock) ist das Modell einer Bürgerstiftung, bei der mehrere Stifter mit einem gemeinsamen Anliegen die Initiative ergreifen, um in ihrem Umfeld konkrete Verbesserungen und innovative Initiativen jenseits staatlicher Programme zu verfolgen. Die Vorteile einer Stiftung liegen in dem Ansehen der Institution „Stiftung“, dem hohen, durch staatliche Aufsicht garantierten Vertrauen sowie der Einbeziehung der Stifter in die Stiftungsgremien. Dort können sie selbst gestaltend oder beratend mitwirken, was die Verbundenheit mit der Hochschule stärkt. Es lassen sich durch eine Universitätsstiftung zusätzliche Projekte nachhaltig finanzieren. Innerhalb der Stiftung können sogenannte Themenfonds eingerichtet werden, die sich an den Interessen der Stifter orientieren, so z.B. für die Förderung einer bestimmten Fakultät oder bestimmter thematischer Schwerpunkte. Die kleineren an einer Hochschule bestehenden Stiftungen können unter dem Dach einer Universitätsstiftung zusammengefasst und bei Bedarf gemeinsam verwaltet werden.

Die Gründung einer Universitätsstiftung ist jedoch kein Selbstzweck. Sie sollte in eine allgemeine Fundraising-Strategie der Hochschule eingebunden sein. Es kann gerade in der Anfangsphase des Fundraisings sinnvoller sein, Gelder für konkrete Projekte einzuwerben. So sind Erfolge schneller erreichbar und sichtbar. Die Erträge einer Stiftung oder eines Kapitalstocks müssen erst durch Kapitalanlagen erwirtschaftet werden, was angesichts der gegenwärtig niedrigen Renditen auf den Kapitalmärkten – sofern man nicht gerade in risikoreiche Spekulationsgeschäfte einsteigen möchte – durchaus eine Herausforderung eigener Art ist. Auch wenn die Gründung einer Universitätsstiftung zahlreiche Vorteile bietet, wird die Einwerbung von Spenden für konkrete Projekte wichtiger Bestandteil des Fundraisings bleiben. Die strategische Frage lautet, welchen Mix man im Spannungsfeld zwischen einer zunächst finanziellen Rendite (durch Kapitalanlage) und einer Wissensrendite (durch direkte Investition in Forschungsprojekte) oder sozialen Rendite (z.B. durch Investition in Kinderbetreuungsmöglichkeiten) anstrebt.



Dr. Frank Frieß ist Leiter des Hochschulreferates Fundraising der TU München.

„Fundraising ist ein Vollzeitjob, der eine entsprechende Expertise erfordert. Im Wesentlichen gilt jedoch: „Fundraising ist Chefsache.“

Stichwörter

Universitätsstiftung
Hochschulfundraising
Stiftung
Alumni
Endowment
Hochschulentwicklung



Wenn es stimmt, dass Talente, Wissen und Innovation zu den wichtigsten Faktoren der Wirtschaftsentwicklung zählen, dann ist mittel- bis langfristig nicht nur der Staat, sondern auch die Zivilgesellschaft gefordert, mehr Verantwortung zu tragen, als Mittel- wie auch als Ideengeber.

keywords

university foundation
higher education fundraising
foundation
alumni
endowment
university development

Der Weg zur Stiftung

Jede Hochschule, die die Gründung einer Universitätsstiftung erwägt, sollte sich vorab mit folgenden Fragen beschäftigen:

- ◆ Welches Ziel möchte sie mit der Stiftung erreichen? Welche Projekte sollen gefördert werden, für die sonst keine Finanzierung möglich wäre? Der Gründung einer Universitätsstiftung sollte eine klare Zielvorstellung zugrunde liegen. Der Verweis auf zurückgehende staatliche Mittel wirkt auf potenzielle Stifter oder Spender eher abschreckend. Im Gegenteil: Eine Hochschule muss aus einer Position der Stärke heraus verdeutlichen, dass sie Initiativen ergreift, um im Wettbewerb weiter bestehen zu können. Dort, wo inspirierende Ideen vorhanden sind, dorthin zieht es Spender. Sie wollen keine „Lückenbüßer“ sein, sondern einen Beitrag leisten, der eine Organisation oder ein Projekt voranbringt. Die Ziele sollten herausfordernd, aber auch erreichbar sein. Sinnvoll ist es, die Zielvorstellungen schriftlich niederzulegen, z.B. in Form eines Mission Statements.
- ◆ Stehen Hochschulleitung und Hochschulgemeinschaft hinter dem Stiftungsgedanken? Dies ist die Grundvoraussetzung, um überhaupt mit der Arbeit beginnen zu können. Fundraising ist eine vorrangige Aufgabe eines Hochschulpräsidenten bzw. Hochschulrektors oder zumindest eines Vizepräsidenten. Ein Teil des Zeitbudgets muss für persönliche Gespräche und Telefonate reserviert sein. Die Einstellung eines Fundraisers, dem die Einwerbung der Mittel obliegt, ist allein nicht ausreichend. Die Aufgaben des Fundraisers umfassen die Zielgruppenrecherche, die Vorbereitung der Gespräche, das operative Management, die Erstellung von Kommunikationsmedien, das Festlegen der Kommunikationsstrategie sowie die Spenderbetreuung und Spenderpflege. Fundraising ist ein Vollzeitjob, der eine entsprechende Expertise erfordert. Im Wesentlichen gilt jedoch: „Fundraising ist Chefsache.“ Nur so kann gegenüber potenziellen Spendern oder Stiftern die Wichtigkeit der Stiftungsgründung für die Hochschule dokumentiert werden. Nur durch Großspenden lässt sich innerhalb kurzer Zeit eine „kritische Masse“ an Vermögen generieren. Die zur Verfügung stehende Zeit ist knapp.
- ◆ Welches Potenzial bzw. soziales Kapital an Alumni, befreundeten Unternehmen, Kooperationspartnern und bestehenden Förderern hat die Hochschule? Hierzu sollte eine Machbarkeitsstudie in Auftrag gegeben bzw. eine Potenzialanalyse durchgeführt werden. Es empfiehlt sich, die Idee der Stiftungsgründung vorab mit wenigen ausgewählten externen Personen, die als Stifter infrage kommen, zu besprechen und sich deren Unterstützung und Engagement zu sichern.
- ◆ Hat die Hochschule die erforderlichen Ressourcen im Fundraising und im Stiftungsmanagement? Das Einwerben von Zustiftungen und Spenden wie auch die Verwaltung einer Stiftung kosten Zeit, Personal und Geld. Hier sind Anfangsinvestitionen erforderlich, die die Hochschule aufbringen muss. Ein Teil der Stiftungserträge muss für die Stiftungsverwaltung eingeplant werden.
- ◆ Wie will die Hochschule die Stifter und Spender einbinden? Die Einrichtung von Stiftungsgremien, die mit Mitgliedern der Hochschule und Stiftern besetzt werden, ist hierfür ein wichtiges Instrumentarium. In der Vorbereitungsphase gilt es, die Stiftungssatzung und die Gremienstruktur zu gestalten. Dabei sollte die Verankerung innerhalb der Universität bedacht werden: Wer bestimmt über die Mittelvergabe, wer sitzt im Vorstand, welche Mitspracherechte haben Stifter und Universitätsangehörige?
- ◆ Welche Art der Anerkennung will man Stiftern und Spendern zukommen lassen? Das wichtigste Prinzip des Fundraisings ist es, Dankbarkeit und Anerkennung zu zeigen. Dies kann

durch unterschiedliche Maßnahmen verwirklicht werden: durch Anbringung einer Stiftertafel, der Einladung zu speziellen Events, dem Versenden von Weihnachtskarten etc. Stifter und Spender, die bereit sind, eine Universität nachhaltig zu fördern, sind daran interessiert, was mit ihren Geldern geschieht. Ein persönliches Wort des Dankes durch die Hochschulleitung hat besonderes Gewicht. Eine systematische Kommunikationspolitik und Spenderbetreuung sind hier erforderlich.

Aller Anfang ist schwer

In der Realisierungsphase werden Alumni, Freunde und Förderer nach einer Zustiftung ins Grundstockvermögen gefragt. Es werden Stifter akquiriert, eine Kommunikationsstrategie festgelegt sowie die Stiftungssatzung ausgearbeitet. Im ersten Schritt sollte man mit der Akquise sinnvollerweise dort beginnen, wo man sich einen schnellen Erfolg und ein größeres Stiftungsvolumen verspricht. Der Anfang ist schwierig. Wenn man aber die Idee vorab einem kleinen Kreis potenzieller Stifter vorgestellt und deren Reaktionen aufgenommen hat, kann hier bereits eine Gruppendynamik entstehen, die das Projekt trägt und durch erste Zusagen sichert. Im nächsten Schritt wird die Akquise ausgedehnt. Es werden weitere Zielgruppen definiert und festgelegt, wer wie angesprochen werden soll. Dies kann zwar prinzipiell auch schriftlich erfolgen. Es führt aber kein Weg am persönlichen Gespräch vorbei. Auch hier gilt, was Fundraiser längst wissen: „People give to people.“ Und dazu ist Zeit und Einsatz, nicht zuletzt der Hochschulleitung, gefragt.

Mit der Stiftungsgründung und der Anerkennung durch die Stiftungsbehörden fängt die Arbeit erst richtig an. Die Stiftungsgremien müssen sich konstituieren, Sitzungen müssen einberufen und vorbereitet werden. Es muss ein Stiftungsmanagement aufgesetzt, Prozesse definiert, erforderlichenfalls Förderkriterien erarbeitet und Grundsätze der Vermögensanlage bestimmt werden. Auch die Fundraising-Strategie wird sich anpassen müssen. Schließlich soll das Grundstockvermögen der Stiftung weiter wachsen.

Was keinesfalls vergessen werden darf, ist der ausdrückliche persönliche Dank der Hochschulleitung an die Gründungs- und Zustifter. Dank und Anerkennung sind wie erwähnt die wichtigsten Faktoren für ein positives Empfehlungsmarketing. Nur zufriedene Stifter werden sich weiterhin engagieren, werden kostenlos für die Stiftung werben und ihre eigenen Netzwerke zur Verfügung stellen. Dies gilt es zu nutzen. Seitens der Hochschule kann im Bereich des Fundraisings ein Major-Donor-Stewardship-Modell eingeführt werden. Wichtig ist schließlich, in der konkreten Stiftungsarbeit die geförderten Projekte so zu wählen, dass sichtbare Erfolge erreicht werden, die eine Hochschule insgesamt voranbringen, und für Transparenz bei der Mittelverwendung zu sorgen.

Zusammenfassung

Hochschulen sollten durch gezielte Fundraising-Maßnahmen ihr soziales Kapital kultivieren und nutzen. Im Fundraising ist die strategische Entscheidung zwischen konkreter Projektförderung oder dem Aufbau eines Endowments zu treffen. Mit einer gezielten Projektförderung können sichtbare Ergebnisse erreicht werden, die gerade in einer Anfangsphase des Fundraisings größeren Nutzen generieren. Zur Realisierung eines Endowments wurde das Instrument einer Universitätsstiftung vorgeschlagen. Sie bietet verschiedene Vorteile: Hohes Ansehen und Vertrauen in die Institution „Stiftung“, Einbindung der Stifter in die Stiftungsgremien etc. Mit Universitätsstiftungen können Projekte finanziert werden, die mit staatlichen Mitteln allein nicht zustande kommen könnten. Die Gründung einer Universitätsstiftung ist allerdings nur dann sinnvoll, wenn eine Hochschule über das Potenzial für ein Grundstockvermögen von mehr als einer Million Euro verfügt.

summary

The article argues that a university foundation is a proven opportunity to strengthen fundraising activities. Several aspects of how to manage a foundation start-up are discussed.

Kontakt:

Dr. Frank Friß
Referatsleitung
Hochschulreferat Fundraising (HR5)
Technische Universität München
Arcisstraße 21
80333 München
Tel.: +49 89 289 25310
E-Mail: friess@zv.tum.de
www.tum.de/fundraising