

# philanthropie und stiftung

DEUTSCHE  
UNIVERSITÄTS  
STIFTUNG

2 | 2013



**Eckart Voland** Der wahre Egoist kooperiert  
**Ulrich Mees** Warum helfen Menschen anderen?  
**Christoph Mecking** Stiften bleibt attraktiv

**Tome Sandevski/Stephan A. Jansen** Fundraising-  
struktur und Spendenkultur  
**Umfrage** Wer kennt welche Stiftungen?

# Fundraisingstruktur und Spendenkultur

Ein internationaler Vergleich

Tome Sandevski und Stephan A. Jansen

**S**penden kommen nicht durch Angebote, sondern durch Nachfragen. Signifikante Spendeneinnahmen für deutsche Hochschulen benötigen signifikante Fundraising-Strukturen. Doch genau dafür fehlen die Mittel. Eine internationale Studie zeigt: Intelligente staatliche Förderprogramme können diesen Teufelskreis lösen.

Der Blick geht bei Beispielen für erfolgreiches Hochschulfundraising routiniert in die USA und mittlerweile auch nach Großbritannien. 2012 nahmen US-Hochschulen 31 Milliarden Dollar ein, britische Hochschulen immerhin 774 Millionen Pfund. Gerne wird in Deutschland dann auf das „deutsche Problem ‚Spendenkultur‘“ verwiesen. Unser These: Der Faktor „Spendenkultur“ erklärt nicht die internationalen Unterschiede bei den Hochschuleinnahmen, sondern die Professionalität der Nachfrager. In den USA verbuchen die im Fundraising erfolgreichsten 20 Hochschulen – zwei Prozent aller Hochschulen – etwa 25 Prozent der gesamten Spendeneinnahmen. Oxford und Cambridge vereinnahmen seit Jahren 45 bis 50 Prozent aller britischen Spendeneinnahmen.



*Tome Sandevski ist Programmkoordinator an der Philipps-Universität Marburg. Zuvor arbeitete er in den Fundraising-Abteilungen der Zeppelin Universität und der London School of Economics.*



*Prof. Dr. Stephan A. Jansen ist Direktor des „Civil Society Center“ der Zeppelin Universität und dort Gründungspräsident.*

*Analyse: Zwei strukturelle Faktoren für Spendenerfolge*

(1) Die im Fundraising erfolgreichsten Hochschulen rekrutieren ihre Studierenden nach ökonomischen Kriterien. Die im Fundraising erfolgreichsten Hochschulen verfügen über die wohlhabendsten Studierenden, Alumni und deren Eltern. Das ist ein gerechtigkeits-theoretisches Elitenphänomen – und durchaus zu problematisieren.

(2) Zum anderen verfügen die erfolgreichsten Hochschulen aber auch über die größten Fundraising-Abteilungen. Das ist ein managementpraktisches Professionalisierungsphänomen – und durchaus nachzuahmen.

Nur einige wenige Belege: Die großen forschungsorientierten US-Hochschulen haben im Schnitt 120 Vollzeitstellen im Bereich Hochschulentwicklung, Oxford und Cambridge sogar über 150. Die übrigen forschungstarken britischen Hochschulen, wie das Imperial College oder die London School of Economics, die in der sogenannten „Russell Group“ organisiert sind, verfügen über immerhin 20 Vollzeitstellen im Fundraising. Deutsche Hochschulen: nicht selten eine befristete Halbtagsstelle.

*UK und Deutschland und 15 Jahre Professionalisierungs-Differenz*

Die britischen Kollegen haben erst vor 15 Jahren die Professionalisierung der Fundraising-Arbeit begonnen. Die Ergebnisse: 2011 hatten 40 britische Hochschulen Spendenkampagnen mit Zielsummen in Millionenhöhe laufen. Die anvisierte Gesamtsumme dieser Spendenkampagnen: 4,26 Milliarden Pfund. Zwar entfielen davon allein 2,25 Milliarden Pfund auf die Kampagnen von Oxford und Cambridge. Im Schnitt ergibt sich ein Kampagnenziel von 52,3 Millionen Pfund pro Hochschule, die Kampagnenziele von Oxford und Cambridge nicht mitgezählt. Auf Deutschland übertragen: 38 deutsche Hochschulen wären so in der La-

ge, jeweils ca. zwei staatlich geförderte Exzellenzcluster aus eigenen Mitteln zu finanzieren.

#### *Problembeschreibung: Personalmangel*

Es offenbart sich das deutsche Dilemma: Die meisten deutschen Hochschulen werben keine signifikanten Spendengelder ein, weil sie sich das signifikante Personal nicht leisten (können). Die allermeisten Hochschulen haben nicht die Mittel, um durchschnittlich acht Vollzeitstellen in den Bereichen Fundraising und Alumni wie auf der Insel zu finanzieren. Selbst die im Fundraising führenden deutschen Hochschulen erreichen nicht die Personalstärke ihrer britischen Peers. Ist es angesichts knapper Haushalte und Schuldenbremsen der Länder nun für Hochschulleitungen schwerer zu kommunizieren, neue Fundraising-Stellen aufzubauen und dafür gleichzeitig wissenschaftliche Mitarbeiterstellen zu kürzen oder sich im Rahmen der ritualisierten Forderungskonzerte wieder an den Staat zu wenden? Beides schien in der Vergangenheit nicht möglich bzw. erfolgreich. Auch nicht für die Studierenden.

#### *Lösungsvorschlag: Matching Funds-Programme mit Kapazitätenfinanzierung*

Ein Lösungsvorschlag für dieses Dilemma der Professionalisierung zur Mobilisierung der privaten Bildungs- und Wissenschaftsfinanzierung wäre ein kluges staatliches Förderprogramm, das aus zwei Komponenten besteht:

(1) Die Länder – und ggf. irgendwann der Bund – stellen Hochschulen Kapazitätsgelder zur Verfügung, um damit Fundraising-Abteilungen aufzubauen. Denkbar wäre eine Anschubfinanzierung z.B. in Höhe von einer Million Euro pro Hochschule – für den Aufbau eines sogenannten „Matching Funds-Programms“.

(2) Der Staat bezuschusst, matcht die privaten Spenden, die an Hochschulen gehen, in einem bestimmten Verhältnis aus öffentlichem Geld.

Diese staatlichen „Matching Funds-Programme“ haben wir in zwei Diskussionspapieren international vergleichend untersucht. Die Programm-Logik, staatliche Kapazitätsgelder mit der Bezuschussung von Spenden zu kombinieren, wurde sehr erfolgreich in Hongkong, Singapur und England durchgeführt. Erfolgreiche „Matching Funds-Programme“ finden sich auch in Kanada, Neuseeland, Norwegen und vor allem den USA.

„Matching Funds-Programme“ erhöhen den Anreiz für Förderer, da ihre Spenden staatlicherseits gehebelt und damit wirksamer werden. Sie bieten aber auch einen starken Anreiz für Hochschulen selbst, Einnahmen in Fundraisingstrukturen zu reinvestieren.

#### *Deutschland: Nur halbe Umsetzung einer ganzheitlichen Idee*

Auch in Deutschland sind solche Programme nicht gänzlich unbekannt, aber eben nicht in Gänze wie im Ausland

umgesetzt: Die Länder haben zwar auch schon Großspenden an Hochschulen mit staatlichen Mitteln bezuschusst, über das DAAD-STIBET-Programm, das NRW-Stipendienprogramm und das „Deutschlandstipendium“ werden ebenfalls private Spenden für Stipendien bezuschusst.

Das nächste Dilemma. Bei der Konzeption des Deutschlandstipendiums wurden die Kosten der Hochschulen nur unzureichend berücksichtigt. So wird eine Akquisepauschale in Höhe von gerade einmal sieben Prozent der maximal bezuschussbaren Spendeneinwerbungen vorgesehen. Der Blick nach Großbritannien zeigt: man könnte das Zehnfache einsetzen. Zwischen 2007 und 2012 beliefen sich dort die Fundraisingausgaben auf 22 bis 36 Prozent der Spendeneinnahmen. Forschungsunis haben es leichter: Während sich der Anteil der Fundraisingkosten gemessen an den Spendeneinnahmen bei den forschungsstarken Hochschulen nur auf 15 Prozent belief, lag der Anteil bei lehrorientierten Hochschulen bei über 70 Prozent. Gerade in der Anfangsphase des Deutschlandstipendiums im Rahmen des noch auf allen Seiten einzuübenden „Matching Funds-Prinzips“ wäre eine Akquisepauschale in Höhe von 70 Prozent der maximal bezuschussbaren Spendengelder vermutlich erfolgreicher gewesen.

#### *Fazit: „Public Private Partnerships“ für gute Hochschulen und Förderer*

Deutsche Hochschulen sind gut. Deutsche Förderer auch. Sie haben beide das Potenzial, um in den nächsten 15 Jahren das Spendenniveau britischer Hochschulen zu erreichen. Dafür muss aber auch die Politik aktiv werden und die strukturellen wie auch steuerlichen Voraussetzungen für öffentliche wie private Hochschulen schaffen, um die Mobilisierung privater Förderungen für das Wissenschaftssystem zu erreichen. Die neue Bundesregierung kann daher die entsprechenden Lehren aus dem Deutschlandstipendium ziehen und sogar die steuerlichen Abzugsfähigkeiten von Großförderern in Stiftungskapitaleinlagen von Stiftungshochschulen – ob staatliche Unis wie Frankfurt und Göttingen oder private Universitäten – einmal ernsthaft und ideologiefrei diskutieren.

Weitere Informationen unter:  
[http://www.zu.de/deutsch/forschung\\_forschungsprojekte/Jansen\\_Sandevski\\_zuschnitt\\_24\\_2012-12-07\\_neu.pdf](http://www.zu.de/deutsch/forschung_forschungsprojekte/Jansen_Sandevski_zuschnitt_24_2012-12-07_neu.pdf)