

philanthropie und stiftung

DEUTSCHE
UNIVERSITÄTS
STIFTUNG

2 | 2014



Ekkehardt Sättele „Wir brauchen gescheite junge Leute in Deutschland“

Studie Wer stiftet und warum?

Linda Großmann Fundraising und Alumni-Management in Großbritannien

Christian Kramberg Was eine erfolgreiche Alumni-Organisation auszeichnet



Ihre Gelegenheit TANDEM zu unterstützen

Geben auch Sie einem jungen „First Generation Student“ die Möglichkeit und den Rückhalt, es mit einem Mentor gemeinsam durch die Höhen und Tiefen eines Hochschulstudiums zu schaffen. Sie leisten damit einen wertvollen Beitrag zur sozialen Chancen-Gerechtigkeit und Integration in Deutschland.

WIE SIE DAS TUN KÖNNEN?

Helfen Sie uns mit, unser Ziel zu erreichen, das TANDEM-Programm langfristig zu etablieren und in jedem Jahr wieder junge und begabte Nachwuchswissenschaftler durch ein Mentoring zu fördern. Unterstützen Sie uns bei der Aufgabe, den Bildungsaufstieg auch in Deutschland verlässlich möglich zu machen.

FINANZIEREN SIE EINEN TANDEM-STIPENDIATEN!

- Finanzierung für 1 Studienjahr: 5.000 €
- Finanzierung für 3 Studienjahre: 15.000 €
- Übernahme von 5 Stipendiaten für 1 Studienjahr: 25.000 €, für 3 Studienjahre: 75.000 €

Setzen Sie sich mit uns gemeinsam für mehr Chancengleichheit im deutschen Bildungssystem ein. Unsere Stipendiaten werden es Ihnen danken.

„Bildung ist der Pass für die Zukunft, denn das Morgen gehört denen, die sich heute darauf vorbereiten.“ Malcolm X

SPRECHEN SIE UNS AN:

Dipl. pol. Cornelia Kliment | Geschäftsführerin Deutsche Universitätsstiftung
Rheinallee 18-20 | 53173 Bonn | Tel. 0228/90266-43 | Fax: 0228/90266-97
kliment@deutsche-universitaetsstiftung.de | www.deutsche-universitaetsstiftung.de

**DEUTSCHE
UNIVERSITÄTS
STIFTUNG**



Fotos: dpa picture-alliance



Nachrichten 4
Stiftungszwecke werden vielfältiger

„Wir brauchen gescheite junge Leute in Deutschland“ . . . 8
Über die Entstehung der Alfons und Gertrud Kassel-Stiftung
Ekkehardt Sättele

Wer stiftet und warum? 10
Ergebnisse aktueller Erhebungen

Was bleibt? 18
Stiften über den Tod hinaus
Christoph Mecking

Rezensionen und Literaturempfehlungen 19
Reich und ehrlich | „Geschenkt“

Impressum 3

Alumni

Ein Blick über den Kanal 12
Fundraising und Alumni-Management in Großbritannien
Linda Großmann

Hochschulfundraising als Chefsache 14
Was wir von Großbritannien lernen können
Franz Koranyi

Vom Studienbewerber bis zum Absolventen . . . 16
Was eine erfolgreiche Alumni-Organisation auszeichnet
Christian Kramberg

Impressum
 3. Jahrgang
 Herausgegeben im Auftrag der Deutschen Universitätsstiftung (DUS). Zweck der DUS ist die Förderung von Wissenschaft und Forschung, Bildung sowie Mildtätigkeit durch Unterstützung von Wissenschaftlern und des wissenschaftlichen Nachwuchses. Die Deutsche Universitätsstiftung ist im Juni 2009 vom Deutschen Hochschulverband gegründet worden.

Philanthropie und Stiftung erscheint halbjährlich.

Redaktion:
 Felix Grigat, M.A. (verantwortl. Redakteur), Michael Hartmer, Dr., Dipl. pol. Cornelia C. Kliment

Titelseite: Foto: mauritius-images

Grafik und Layout: Robert Welker

Weitere Mitarbeiter dieser Ausgabe:
 Matthias Daberstiel, Fundraiser-Magazin; Stephan George („Phil Anthrop“), Kunden- und Stiftungsmanagement Senior-Berater Stiftungen, Sal. Oppenheim jr. & Cie. AG & Co. KGaA; Dipl.-Theol. Markus-J. Heeg, Stiftungsverwaltung & Fundraising DHV

Beiträge, die mit Namen oder Initialen des Verfassers gekennzeichnet sind, stellen nicht in jedem Falle die Meinung der

Redaktion oder des Herausgebers dar. Für unverlangt eingesandte Manuskripte kann keine Haftung übernommen werden.

Verlag und Redaktion:
 Rheinallee 18-20, 53173 Bonn
 Tel.: (02 28) 902 66-15,
 Fax: (02 28) 902 66-90
 E-Mail: redaktion@forschung-und-lehre.de

Auflage: 32 000 Exemplare

STIFTUNGSZWECKE WERDEN VIELFÄLTIGER

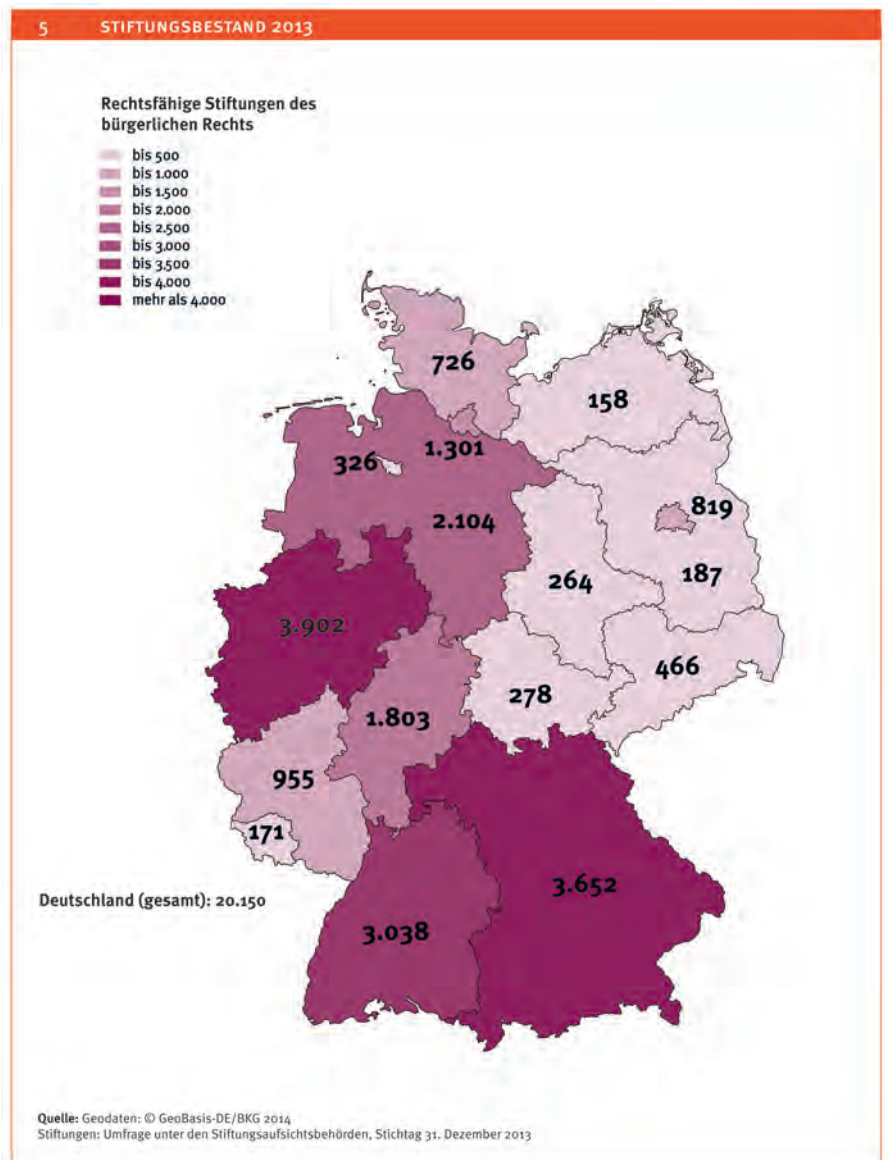
Eine Stiftung in Deutschland verfügt im Durchschnitt über ein Kapital von 330.000 Euro und schüttet jährlich 20.000 Euro aus. Allerdings ist die Verteilung höchst unterschiedlich: Nur 0,8 Prozent der bundesdeutschen Stiftungen haben ein Kapital von über 100 Millionen Euro; 72,4 Prozent liegen unter einer Million. Das geht aus aktuellen Analysen des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen hervor. Ein weiterer Befund: Stiftungszwecke werden vielfältiger. Bereits jede fünfte, in den letzten drei Jahren neugegründete Stiftung (21,6 Prozent) engagiert sich fernab der klassischen Zwecke: Sie widmen sich zum Beispiel der Völkerverständigung, dem Tierschutz, dem Sport oder dem bürgerschaftlichen Engagement.

Auch zum europäischen Stiftungssektor liegen neue Zahlen vor. Annähernd 130.000 gemeinnützige Stiftungen gibt es einer aktuellen Erhebung zufolge. Mehr als drei Viertel dieser Stiftungen (79 Prozent) stammen aus Deutschland, Polen, Ungarn, Spanien, Schweden, der Schweiz und UK. In Deutschland gibt es mit 19.150 gemeinnützigen, rechtsfähigen Stiftungen bürgerlichen Rechts die meisten Stiftungen. Im Vergleich der Länder folgen Polen mit 15.778 und Ungarn mit 14.907 gemeinnützigen Stiftungen.

Bei den Ausgaben zur Verwirklichung der Stiftungszwecke ist Deutschland mit 17 Milliarden Euro ebenfalls führend. Europaweit geben Stiftungen 53 Milliarden Euro jährlich für gemeinnützige Zwecke aus. Das Gesamtver-

mögen aller Stiftungen in Europa wird aktuell auf 433 Milliarden Euro geschätzt. Die Daten wurden von Donors and Foundations Networks in

Europe (DAFNE) und dem European Foundation Centre (EFC) auf Basis von 19 Länderangaben zusammengestellt.



DEUTSCHLANDSTIPENDIUM ERFÜLLT NICHT DIE ERWARTUNGEN

Die Zahl von Stipendiaten, die mit dem Deutschlandstipendium gefördert werden, dürfte auch in diesem Jahr deutlich hinter den Erwartungen des Bundesbildungsministeriums (BMBF) zurückbleiben. Bis Ende September

seien nach Informationen des Berliner Tagesspiegels erst 21 Millionen Euro für das Stipendium ausgegeben worden. Im Etat des BMBF sind aber rund 47 Millionen Euro für 2014 eingeplant. Bis zum Jahresende könnten insge-

samt 36 Millionen Euro geflossen sein, schätze man laut Zeitungsbericht im Bundestag. Im Regierungsentwurf für das Jahr 2015 sind aber sogar 55 Millionen Euro für das Stipendium eingeplant.

HARVARD-STIFTUNGSFONDS LÄSST NACH

Der über 36 Milliarden Dollar große Harvard Endowment Fund hat nach Medienberichten im Geschäftsjahr 2014 bis Ende Juni 15,4 Prozent Ertrag erreicht. Das ist bestenfalls Mittelmass – der US-Aktienindex S&P 500 brachte im gleichen Zeitraum eine Rendite von etwa 25 Prozent ein. Damit fiel der Ertrag des Harvard-Stiftungsfonds geringer aus als der anderer großer US-Universitäten. So hat beispielsweise der Fonds des renommierten Massachusetts Institute of Technology 19,2 Prozent Rendite erzielt. Die Universi-

tät von Pennsylvania schaffte ein Plus von 17,5 Prozent. Zwar profitierte Harvard auch vom Aktienboom, allerdings setzt der Fonds traditionell stark auf sogenannte alternative Investments wie Hedgefonds-Anteile, Private Equity, Rohstoffe oder Landbesitz. Damit war man lange Zeit erfolgreich – viele Investmentfirmen versuchten, die Strategie zu kopieren. Über die letzten 40 Jahre hat der Fonds eine relativ stabile Rendite von 12,3 Prozent erwirtschaftet. In der Krise 2009 gab es allerdings massive Verluste.

„PFADFINDER-STIPENDIUM“ AUSGEZEICHNET

Der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft hat das „Pfadfinder-Stipendium“ der Universität Witten/Herdecke mit einer Hochschulperle ausgezeichnet. Mit der „Hochschulperle“ macht der Stifterverband monatlich auf beispielgebende Projekte in Hochschulen aufmerksam, deren Glanz sonst möglicherweise nicht wahrgenommen würde. Mit dem „Pfadfinder“-Stipendium fördert die Universität Witten/Herdecke junge Menschen, die zwischen Schule und Studium ein Jahr lang eigene Projekte

verfolgen wollen. Damit will sie zur Entschleunigung des Bildungssystems beitragen. Nach acht Jahren Schule direkt an die Uni, in der Regelstudienzeit erfolgreich abschließen und dann direkt in den Job – da bleibe wenig Zeit für Kreativität und persönliche Freiräume. „Pfadfinder“-Stipendiaten erhalten für ein Jahr 700 Euro monatlich, um sich persönlich weiter zu entwickeln, indem sie sich noch vor dem Studium in selbstgesteckten Projekten ausprobieren. Dabei wird ihnen ein persönlicher Mentor zur Seite gestellt.

CROWDFUNDING – DIE MENGE MACHT'S

Zahlreiche Plattformen im Internet bieten inzwischen die Möglichkeit, dort vorgestellte Projekte von interessierten Dritten anteilig zu finanzieren. Innerhalb eines definierten Zeitraums wird versucht, eine bestimmte Mindestsumme zu generieren. Wird diese Mindestsumme nicht erreicht, ist das Projekt gescheitert und wird nicht finanziert. Im Erfolgsfall werden die zugesagten Mittel fällig und das Projekt kann durchgeführt werden. Im Gegenzug erhalten die Geldgeber in der Regel nach Projektabschluss ein kleines Dankeschön z.B. in Form eines Projektberichts – beim sogenannten Crowdinvesting gegebenenfalls sogar Projekt- oder Gewinnanteile.

Die Vielfalt möglicher Projekte ist groß und wird auf zum Teil themenspezifischen Plattformen angeboten, die sich etwa auf regionale, auf Buch- oder auch auf wissenschaftliche Projekte fokussieren. Auf der Plattform Sciencestarter.de finden sich solche wissenschaftlichen Projekte von Doktoranden und Nachwuchsforschern, die ihr Projekt der Öffentlichkeit vorstellen und um Unterstützung für eine konkrete Maßnahme werben. 60 Prozent der Projekte können auf diese Weise laut dem Betreiber realisiert werden. Crowdfunding versteht sich dabei als Ergänzung zu etablierten Förderstrukturen, die oftmals nicht auf kleinere Projekte ausgerichtet sind.

WAS AM ENDE ZÄHLT

Niemand weiß, was die Zukunft bringt. Klingt erst einmal banal. Aber wie selbstverständlich erwarten die Aufsichtsbehörden, dass Stifter die Satzung im Augenblick der Errichtung so ausformulieren, dass der Stiftungszweck auf Dauer – oder sogar für die Ewigkeit – erfüllbar ist. Immer noch banal? Historisch haben Stiftungen dazu beigetragen, im religiösen Kontext soziale Not zu lindern. Eine Aufgabe mit einem leider unbegrenzten Zeithorizont. Und: zu geben stellt eine wichtige Voraussetzung für eine angenehme Unendlichkeit im Jenseits dar. Aus diesem Blickwinkel ist der Unendlichkeitscharakter der Stiftung stimmig.

Aber ist der Ewigkeitsanspruch noch zeitgemäß? Immer mehr Stifter wollen künftigen Generationen nicht die Fortführung ihres gesellschaftlichen Engagements aufbürden, sondern das eigene Ableben mit dem ihrer Stiftung in einen nahen zeitlichen Zusammenhang bringen. Die Verbrauchsstiftung ist dafür ein probates Mittel. Leider stehen die Behörden – obwohl die Verbrauchsstiftung gesetzlich verankert ist – dieser Stiftungsform immer noch skeptisch gegenüber. Teils, weil diese einfach nicht zum Ewigkeitspostulat passt, teils weil bei wichtigen Fragestellungen wie etwa der linearen oder progressiven Abschmelzung der Kapitalbasis oder der „Verlängerung“ der Stiftung, wenn der Zweck doch nicht in der vorgegebenen Zeit erreicht werden kann, noch keine vollständige rechtliche Sicherheit vorhanden ist. Hier besteht Handlungsbedarf. Und das kann nur heißen, dem Wunsch nach gesellschaftlichem Engagement ein möglichst breites Umsetzungsfeld zu bieten. Egal, ob im Hier und Jetzt oder in der Ewigkeit.

Bleiben Sie engagiert!



Phil Anthrop

STIFTUNGEN MÜSSEN MUTIGER WERDEN

Stiftungen sind durch ihre finanzielle und politische Unabhängigkeit dafür prädestiniert, zur Lösung gesellschaftlicher Probleme beizutragen. Um dieses Potential voll auszuschöpfen, müssen sie in Zukunft noch fokussierter, mutiger und transparenter agieren. Zu diesem Ergebnis kommt die Studie „Zukunft des Stiftens“ von Roland Berger Strategy Consultants, die die Robert Bosch Stiftung anlässlich ihres 50-jährigen Bestehens in Auftrag gegeben hat. Für die Studie haben die Autoren der internationalen Strategieberatung exklusive Interviews mit internationalen Stiftungsvertretern und Wissenschaftlern geführt und quantitative Daten analysiert.

Die Studie zeigt, dass Stiftungen eine immer wichtigere Rolle in der Gesellschaft spielen. So belegen aktuelle Erhebungen, dass die Zahl der Stiftungen in Deutschland in den letzten zehn Jahren um rund 70 Prozent zugenommen hat, von 12.088 (2003) auf 20.150 (2013). Bemerkenswert ist da-

bei die Entwicklung von Bürgerstiftungen, deren Vermögen sich seit 2003 von knapp 20 auf 216 Millionen mehr als verzehnfacht hat. Gleichzeitig stellen Themen wie der demografische Wandel, Knappheit der Ressourcen und die Stärkung des gesellschaftlichen Zusammenhalts Stiftungen vor neue Aufgaben. Auch der absehbare Rückzug des Staates aus Bereichen wie der Kultur zwingt Stifter und Stiftungen, ihre Rolle im Verhältnis zum staatlichen Handeln neu zu definieren.

Die Roland Berger-Experten stellen jedoch fest, dass Stiftungen ihr Potenzial in der Praxis häufig nicht ausschöpfen. Um wirksamer zu werden, sollten sie in Zukunft fokussierter arbeiten, so die Strategieberater. Das beginne mit einer strategischen und faktenbasierten Auswahl der Themen: Stiftungen sollten klare Ziele definieren und sich bewusst für eine Rolle entscheiden, die sie einnehmen wollen. Großes Potenzial sehen die Autoren der Studie in der Rolle des Brückenbauers, da Stif-

tungen unterschiedliche Akteure an einen Tisch holen und eine Plattform für eine fruchtbare Reflexion und einen regen Austausch schaffen können.

In Zukunft müssten sich Stiftungen laut der Studie zudem stärker mit der Wirkung und Effizienz ihrer Aktivitäten auseinandersetzen. Zur Evaluation der eigenen Arbeit gehöre aber auch eine produktive Fehlerkultur. Die Studienautoren raten daher zu mehr Mut und Risikobereitschaft. Außerdem verlangt die prominenter Rolle, die Stiftungen inzwischen in der Öffentlichkeit einnehmen, mehr Transparenz.

Auch über Kooperationen sollten Stiftungen in Zukunft bewusster nachdenken. So fordern die zunehmende Komplexität gesellschaftlicher Probleme und begrenzte Kapazitäten einzelner Organisationen eine bessere Zusammenarbeit untereinander und mit anderen Akteuren.

TANDEM JAHRGANG 2014 AUFGENOMMEN

Das 2012 von der Deutschen Universitätsstiftung gegründete TANDEM-Stipendienprogramm hat zum Oktober 2014 einen dritten Jahrgang von 30 weiteren Stipendiaten aufgenommen. Die Stipendiaten werden in Zusammenarbeit mit den Projektpartnern Roland Berger Stiftung und STUDIENKOMPASS, einer Gemeinschaftsinitiative der Accenture-Stiftung, der Deutsche Bank Stiftung und der Stiftung der Deutschen Wirtschaft, ausgewählt. TANDEM fördert „First Generation Students“ durch die Vermittlung eines fach- und studienortnahen Hochschullehrers als Mentor für eine 1:1-Betreuung sowie durch regelmäßige Workshops zu Themen des wissenschaftlichen Arbeitens und Soft Skills. In den Workshops lernen die Stipendiaten etwa, wie sie das Mentoring möglichst fruchtbringend gestalten können, oder



erarbeiten die Dimensionen einer gelungenen (Selbst-)Präsentation. Die TANDEM-Workshops werden zusammen mit dem STUDIENKOMPASS konzipiert und mit Referenten des STUDIENKOMPASS durchgeführt.

Die Expertise des STUDIENKOMPASS mit einem breiten Workshopangebot für die eigenen Schülerstipendiaten kann so optimal für die Weiterbildung der TANDEM-Stipendiaten fortgeführt und ergänzt werden.

TANDEM-SUMMER SESSIONS IN DEN USA

Die Chance, an der zunehmenden Internationalisierung von Gesellschaft und Wissenschaft in Form eines universitären Auslandsaufenthaltes teilzuhaben, um diese in einem weiteren Schritt mitgestalten zu können, wurde sechs TANDEM-Stipendiaten durch die Teilnahme an sechswöchigen Summer Sessions an der University of California in Irvine und Los Angeles ermöglicht. Die sechswöchigen Kompaktkurse mit dem Lehrstoff eines Semesters werden von den US-Universitäten für eigene und internationale

Studenten in der vorlesungsfreien Zeit angeboten. Sie lassen sich auch in den Semesterplan eines zunehmend verschulten Bachelor-Studiums gut integrieren und bieten neben der fachlichen Weiterbildung einen Einblick in das amerikanische Universitätssystem und die Möglichkeit, sich international zu vernetzen. Ermöglicht wurde die Durchführung der TANDEM-Summer Sessions durch eine Förderung der Reinhard Frank-Stiftung.

REFORM DES STIFTUNGSRECHTS

Die Initiative von Hamburgs Justizsenatorin Jana Schiedek, die Gestaltungsfreiheit von Stifterinnen und Stiftern nach Stiftungerrichtung zu vergrößern, stößt auf positives Echo im Stiftungssektor.

So hat es der Bundesverband Deutscher Stiftungen sehr begrüßt, wenn die Zusammenlegung und Zulegung von Stiftungen erleichtert werde. Es gebe zahlreiche kleine Stiftungen, für die eine Zusammenlegung mit anderen Stiftungen oder Zulegung durchaus Probleme lösen würde und bei denen die Stiftenden eine solche Lösung auch befürworteten. Auch die vorgeschlagene Erleichterung von Zweck- bzw. Satzungsänderungen durch den bzw. die Stiftenden, soweit es sich um natürliche Personen handelt, wäre eine sehr sinnvolle Anpassung an die aktuellen Entwicklungen im Stiftungswesen.

Die rechtlichen Rahmenbedingungen sieht der Verband als wichtigen Faktor für die Entwicklung des Stiftungssektors. Mehrere Reformen in den letzten Jahren haben nach dessen Einschätzung neben der guten wirtschaftlichen Entwicklung dazu beigetragen, dass in Deutschlands dieser Sektor im europäischen Vergleich überproportional dynamisch wachse.

Der Verband sei dankbar, dass die Politik bei der Flexibilisierung der Rücklagenbildung ihre Hausaufgaben bereits gemacht habe. Die Zusammenarbeit zwischen deutschen Stiftungen und die grenzüberschreitende Zusammenarbeit mit anderen gemeinnützigen Organisationen in Europa sei dagegen nach wie vor von erheblicher umsatzsteuerlicher und ertragsteuerlicher Rechtsunsicherheit geprägt. Hilfreich wäre, wenn die Länder in diesem Sinne klarstellend eine gemeinsame kooperationsfreundliche Position finden könnten, heißt es in einer Mitteilung des Bundesverbandes.

Mehr als 20.150 rechtsfähige Stiftungen bürgerlichen Rechts gibt es derzeit in Deutschland, so der Bundesverband Deutscher Stiftungen. Rund die Hälfte der Stiftungen wurde nach der Jahrtausendwende gegründet. Allein im vergangenen Jahr kamen 638 neue Stiftungen hinzu.

+++ TERMINE-TICKER +++

Deutscher Engagementpreis 2014, Berlin, 5. Dezember 2014, Info: www.deutscher-engagementpreis.de

Friedrich-Ebert-Stiftung e.V.: Fundraising in NPOs professionell gestalten Bad Münstereifel, 5. bis 7. Dezember 2014 Info: www.fes-mup.de/seminare/detail/fundraising+in+npos+professionell+gestalten.600.html

Deutsches Verbände Forum: Die Verbandsmarke stärken, Köln, 8. bis 9. Dezember 2014 Info: www.verbaende.com/seminare/

DHV-HRK-FUNDRAISING-SYMPOSIUM, Mainz, 23. März 2015, nur auf Einladung

DHV: Fundraising für Hochschulen, Bonn, 11./12. Mai 2015 www.hochschulverband.de/cms1/633.html

Körper Stiftung in Kooperation mit dem Bundesverband. Deutscher Stiftungen: Forum Engagementförderung Hamburg, 20.-21. Oktober 2015 Info: www.stiftungen.org/de/veranstaltungen/arbeitskreise-und-foren/forum-engagementfoerderung.html

Katholisch-soziale Akademie Franz Hitze Haus: Fundraising für Umwelt und Entwicklung Mainz, 26.1.2015 – 27.1.2015 Info: www.franz-hitze-haus.de

Fundraisingtag NRW Gelsenkirchen, 5. Oktober 2015 Info: www.fundraisingtage.de

Fachhochschule Mainz Institut für angewandtes Management in der Sozialwirtschaft: Sozialwirtschaftliche Managementtagung, 4./5. März 2015 – Info: www.hs-mainz.de

„Wir brauchen geschickte junge Leute in Deutschland“

Über die Entstehung der Alfons und Gertrud Kassel-Stiftung

Ekkehardt Sättele

Eine fast märchenhafte Geschichte. Die Goethe-Universität Frankfurt a. M., seit 2008 wird sie in Form einer rechtsfähigen Stiftung geführt, erhielt 2007 aufgrund einer testamentarischen Verfügung 33 Millionen Euro aus dem Nachlass von Gertrud Kassel. Die Mittel, richtigerweise muss man sagen, die Erträge aus den Mitteln, stehen allein der Goethe-Universität zur Verfügung. Frau Kassel verfügte nämlich, dass ihr Vermögen von Todes wegen in die Alfons und Gertrud Kassel-Stiftung, Frankfurt am Main, eingelegt wird, eine ebenfalls rechtsfähige Stiftung, deren Zweck die Förderung von Wissenschaft, Forschung und Lehre der Goethe-Universität ist. Es ist die größte Einzelzuwendung seit Gründung der Universität vor nunmehr hundert Jahren.

Bis es soweit war, verging allerdings einige Zeit. Den Einzelbankier Alfons Kassel lernte ich 1964 als junger Assistent einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, die den Jahresabschluss des Bankgeschäftes Alfons Kassel prüfte, kennen.



Ekkehardt Sättele, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater, bis zur Pensionierung Partner bei Ernst & Young, Vorsitzender des Vorstands der Alfons und Gertrud Kassel-Stiftung, Frankfurt a.M., Ehrensenator der Goethe-Universität

Nach nur wenigen Jahren entstand zwischen uns ein besonderes Vertrauensverhältnis, das mich immer mehr zum Sparringspartner und Berater werden ließ. Dieses Vertrauensverhältnis setzte sich nach seinem plötzlichen Tod im März 1975 mit seiner Frau Gertrud Kassel fort. Da Frau Kassel das Bankgeschäft selbst nicht fortführen konnte und auch nicht wollte, wurde das Geschäft einschließlich Personal auf das Bankhaus Metzler in Frankfurt

übertragen. Alfons Kassel und Albert von Metzler kannten sich sehr gut, es verband sie das gemeinsame Interesse für die Frankfurter Wertpapierbörse. Da auch ich zu Metzler einen engen Kontakt hatte, war der Übertragungsvorgang in kürzester Zeit vollzogen.

Gertrud Kassel verblieb nach Abwicklung des ganzen Vorganges und der Erbschaftsteuer ein Vermögen von rd. fünf Millionen DM übrig. Um die Erbschaftsteuer zahlen zu können, musste sich Frau Kassel schweren Herzens schon von einem nicht geringen Teil der im Vermögen befindlichen Aktien trennen. Das Vermögen, das noch in von Alfons Kassel ausgewählten Aktien angelegt war, entwickelte sich gut. Dabei konnte Frau Kassel, die zwar ein gutes aber doch bescheidenes Leben führte, ihr Vermögen bis 1996 (Abschaffung der Vermögensteuer) nicht oder nur kaum durch Erträge aufstocken. Infolge der Vermögensteuer lag ihre Gesamtsteuerbelastung jahrelang zwischen 70 und 80 Prozent der Bruttoerträge. Diese extrem hohe Belastung entstand infolge der Vermögensteuer auf Aktienbestände (z.B. Versicherungsaktien), deren Dividenden nicht ausreichten, um Einkommensteuer und Vermögensteuer zu decken. Der eigentliche Vermögensanstieg resultierte in erster Linie durch die gute Börsenentwicklung über den langen Zeitraum.

1985 stellte Frau Kassel die alles entscheidende Frage: „Was wird aus meinem Vermögen nach meinem Tode“? Die Antwort darauf, dass ein ganz erheblicher Teil wieder an den Fiskus für Erbschaftsteuer fließen würde, erfreute sie nicht. Deshalb folgten daraus zwei weitere Fragen

- Wie kann das Vermögen auch über den Tod hinaus erhalten bleiben?
- Welchem nützlichen Zweck kann es zugeführt werden?

Die erste Frage konnte schnell beantwortet werden. In eine gemeinnützige Stiftung eingelegt, wird Erbschaftsteuer ver-

mieden und das Vermögen bleibt insgesamt erhalten.

Die Antwort auf die zweite Frage war schon schwieriger, gibt es doch eine Fülle von guten Zwecken, die gefördert werden können. Zunächst war völlig offen, an welchem Zweck sich Frau Kassel erfreuen könnte. Wie der Zufall es wollte, hatte ich in dieser Zeit ein Abendessen mit dem Physiker Professor Dr. Walter Greiner. In der Diskussion – selbstverständlich ohne den Namen von Frau Kassel zu erwähnen – kristallisierte sich schnell als guter Zweck die Förderung von Wissenschaft, Forschung und Lehre heraus. Der Stiftungsgedanke zugunsten der Goethe-Universität war geboren. Frau Kassel war auf Anhieb von der Richtigkeit der Idee überzeugt. Hat sie doch immer wieder gesagt: „Wir brauchen gescheite junge Leute in Deutschland, junge Menschen, die sich in der Wissenschaft engagieren“. Auch fühlte sie sich sicher, dass dies ganz im Sinne ihres Mannes Alfons Kassel war, der ein Faible für Naturwissenschaften hatte.

So beauftragte sie mich, alles Notwendige vorzubereiten, um eine Stiftung gründen zu können. Allerdings war eine wichtige Bedingung, die Stiftung sollte von Todes wegen gegründet und ihr Name bis zu diesem Zeitpunkt nicht genannt werden. Frau Kassel kannte die Geschichten der Frankfurter Mäzene, denen die Stadt Frankfurt, aber auch die Universität so viel zu verdanken hatte. Doch zu Lebzeiten in den Kreis der Stifter einzutreten, entsprach nicht ihrer Persönlichkeit. Im kleinen Kreis mit Professor Dr. Walter Greiner und dem damaligen Universitätspräsidenten Professor Dr. Klaus Ring schmiedeten wir die Stiftungspläne. Der Satzungsentwurf wurde dem Testament von Gertrud Kassel beigelegt. Der Universität war nur bekannt, dass es eine „alte Dame“ gab, die nach ihrem Tode eine bedeutende Summe der Universität zur Verfügung stellen wird.

Über zwanzig Jahre vergingen. Immer wieder hinterfragte sie, ob die Entscheidung, eine Stiftung zugunsten der Goethe-Universität zu gründen, auch richtig sei und beobachtete nicht unkritisch deren Entwicklung. Nach nur kurzer Diskussion wurde dann das Konzept wieder für gut befunden. Trotzdem legte sie aufgrund ihrer Lebenserfahrung großen Wert darauf, dass in der Satzung ein Zusatz aufgenommen wird, der bestimmt, dass die Förderung eingestellt werden muss, wenn der „freiheitlich-demokratische Hochschulbetrieb zum Beispiel durch Änderung der politischen Verhältnisse nicht mehr gewährleistet ist“.

Frau Kassel verstarb am 21. Februar 2007 im Alter von knapp 93 Jahren. Schließlich informierten am 16. Juli 2007 die drei Stiftungsvorstände, Friedrich von Metzler, der da-



Goethefiguren auf dem Campus der Universität Frankfurt

malige Universitätspräsident Professor Dr. Rudolf Steinberg und ich die Öffentlichkeit in einer Pressekonferenz über die Gründung der rechtsfähigen „Alfons und Gertrud Kassel-Stiftung“. Das Stiftungskapital betrug zu diesem Zeitpunkt 33 Millionen Euro.

Im Zuge der Umwandlung der Frankfurter Universität in eine Stiftungsuniversität gab das Land Hessen nach intensiven Verhandlungen mit Professor Steinberg eine Matching-Funds-Zusage, sich am Aufbau des Stiftungskapitals mit bis zu 50 Millionen Euro zu beteiligen, d. h. für jeden von privater Seite eingeworbenen Euro erhält die Universität vom Land Hessen einen weiteren Euro. Mit Gründung der Alfons und Gertrud Kassel-Stiftung erhielt die Goethe-Universität also weitere 33 Millionen Euro vom Land Hessen. Eine wunderbare Vermehrung der der Universität zur Verfügung stehenden Mittel. Durch weitere Spenden ist die Zusage des Landes Hessen längst ausgeschöpft.

Die Frankfurter Universität wurde vor 100 Jahren von Bürgern gegründet. Die Umwandlung in eine Stiftungsuniversität in 2008 „soll dazu dienen, Hochschulen und Bürgergesellschaft stärker zu verbinden. Es eröffnet großzügigen und weitblickenden Stiftern und Förderern die Möglichkeit, Verantwortung für die Universität zu übernehmen“, so Bundespräsident Joachim Gauck in seiner Festrede anlässlich des 100-jährigen Jubiläums. Bürger aus Frankfurt, aber auch aus der Region werden diesem Aufruf hoffentlich zahlreich folgen um die Vision des derzeitigen Universitätspräsidenten Prof. Dr. Werner Müller-Esterl zu verwirklichen, in den nächsten 100 Jahren an die berühmten amerikanischen Universitäten aufzuschließen.

Wer stiftet und warum?

Ergebnisse aktueller Erhebungen

Etwa zwei Drittel der Stiftungen in Deutschland wurden von Privatpersonen ins Leben gerufen. Auch Institutionen, Unternehmen und der Staat gehören zu den Stiftern. Besonders Vereine nutzen immer häufiger das Instrument der Stiftung, um eine nachhaltige Basis zur Verwirklichung der Vereinsziele zu schaffen und das Vermögen des Vereins langfristig diesen Zielen zu widmen.

Stifter können natürliche Personen, juristische Personen des privaten Rechts oder juristische Personen des öffentlichen Rechts sein. Zu Letzteren zählen z.B. Staat und Kirche, aber auch die sich meist in kommunaler Trägerschaft befindlichen Sparkassen. Bei über 65 Prozent aller Stiftungen sind die Stifter ausschließlich natürliche Personen, bei 16 Prozent juristische Personen des privaten Rechts, bei 11 Prozent juristische Personen des öffentlichen Rechts. 8 Prozent der

Stiftungen sind von Stiftern verschiedener Rechtsformen errichtet worden – beispielsweise eine gemeinsame Stiftung von Staat und einem Unternehmen. Bis Ende der 80er-Jahre waren bei der Errichtung der meisten Stiftungen ausschließlich Männer beteiligt. In der ersten Dekade des neuen Jahrtausends hingegen ist der Anteil der allein von Männern gegründeten Stiftungen auf unter 40 Prozent gesunken. Nahezu verdoppelt hat sich der Anteil der Stiftungen, an deren Gründung Frauen und Männer beteiligt sind: von 17,5 Prozent in den Jahren 1951 bis 1960 auf 33,5 Prozent

seit 2011. Etwa ein Fünftel aller Stiftungen wird derzeit allein von Frauen gegründet. Damit waren in den letzten Jahren an fast 54 Prozent aller Stiftungsgründungen Frauen beteiligt.

Blickt man auf das Alter der deutschen Stifter, so stellt man fest: Die größte Gruppe der Stifter stiftet zwischen dem 60.

und 69. Lebensjahr. Keine Kinder zu haben, erhöht offenbar die Motivation zum Stiften: So stellte die Stifterstudie „Stiften in Deutschland“ der Bertelsmann Stiftung 2005 fest: 42 Prozent aller befragten Stifterinnen und Stifter sind ohne Nachwuchs. Ein weiteres Ergebnis der Stifterstudie: Fast drei Viertel (72 Prozent) der befragten Stifter engagieren sich stark bis sehr stark für ihre Stiftung. Entsprechend nimmt die Zahl der Stif-

tungen, die erst mit dem Testament gegründet werden, immer weiter ab. Wurde noch zwischen 1951 und 1955 die Hälfte der Stiftungen erst nach dem Tod des Stifters gegründet, sind von den seit 1990 ins Leben gerufenen Stiftungen gerade einmal 12 Prozent Nachlassstiftungen.

Warum wird gestiftet?

Die Motivation für stifterisches Engagement ist vielfältig. Mittelständische Unternehmer zum Beispiel fühlen sich oft für ihr gesellschaftliches Umfeld in besonderer Weise mitverantwortlich, sehen in guten Standortfaktoren eine der Voraussetzungen ihres Erfolges und wollen der Gesell-

Stifterpreisträger über ihre Motivation für stifterisches Engagement

„Mein unternehmerisches Engagement hat mich unabhängig gemacht. Unabhängigkeit bedeutet für mich, dass ich meiner inneren Überzeugung folgen und meiner sozialen Verpflichtung nachgehen kann.“

Dietmar Hopp, Stifterpreisträger 2014

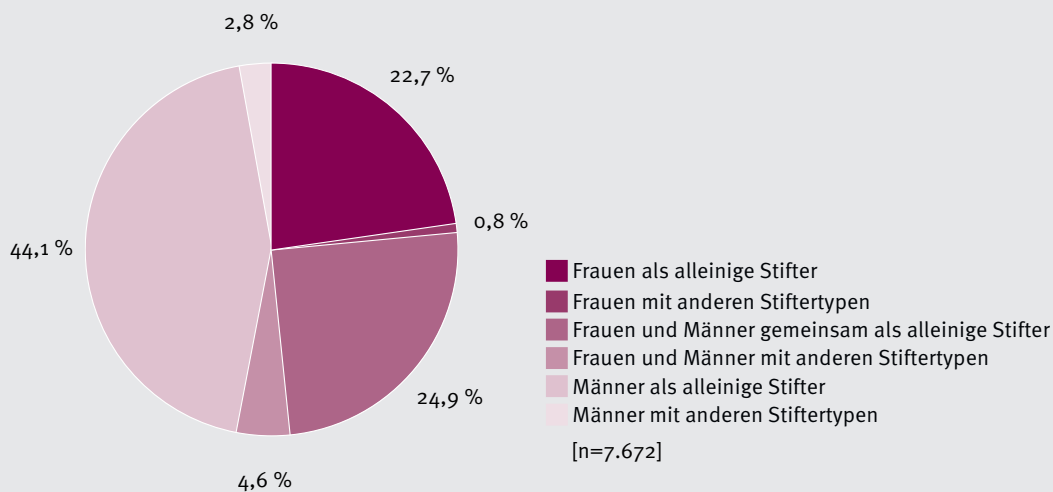
„Wenn man das Glück zum Erfolg hatte, finde ich es richtig und eigentlich fast selbstverständlich, davon etwas der Gesellschaft zurückzugeben.“

Udo van Meeteren, Stifterpreisträger 2013

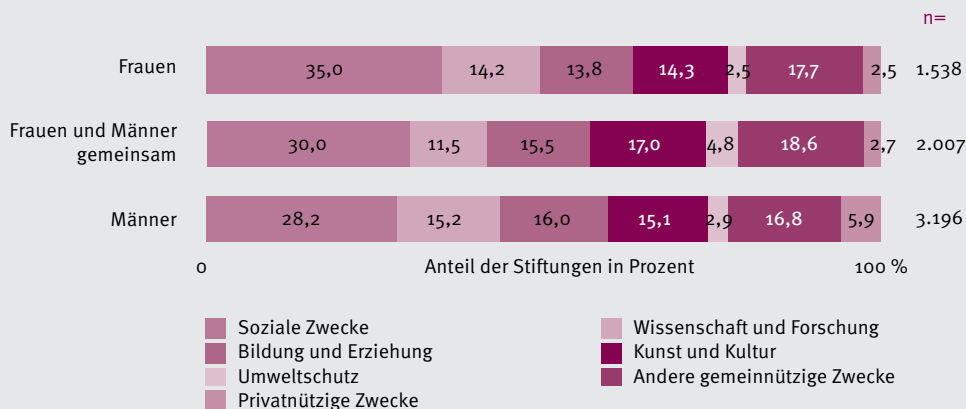
Frauen und Männer als Stifterinnen und Stifter

	Natürliche Person(en)	Natürliche Person(en) mit anderen Stifertypen
Frauen	1.743	60
Frauen und Männer gemeinsam	1.908	356
Männer	3.387	218

Berücksichtigt wurden Stiftungen mit ausschließlich natürlichen Stiftern, bei denen Angaben zur Beteiligung von Frauen oder Männern vorlagen. Je Stiftung wurde ausgewertet, zu welchem Typus der oder die Stifter/in gehörte(n), nicht, wie viele Stifter an der Stiftungserrichtung beteiligt waren. Die Zahlen lassen daher keine Schlussfolgerung auf die Gesamtzahl der Stifter in Deutschland zu. [n=7.672]



Stiftungszweckhauptgruppen und Geschlecht der Stifter



Berücksichtigt wurden Stiftungen mit ausschließlich natürlichen Stiftern, bei denen Angaben zur Beteiligung von Frauen oder Männern und zum Stiftungszweck vorlagen. Die Hauptgruppen der Stiftungszwecke wurden gewichtet.

schaft mit der Stiftung etwas zurückgeben. Es gibt viele weitere Gründe, warum Menschen Stiftungen gründen: Gemäß Stifterstudie sind die Anlässe für die Stiftungsgründung, der Wunsch, den persönlichen Nachlass zu regeln, das Fehlen von Erben, ein plötzlicher Vermögenszuwachs oder ein Schicksalsschlag. Bei alledem geht es Stiftern da-

rum, etwas zu bewegen. Zweitwichtigste Motivation ist das Verantwortungsbewusstsein gegenüber den Mitmenschen. An dritter Stelle steht der Wille, ein konkretes Problem zu bekämpfen.

Quelle: Bundesverband Deutscher Stiftungen

Ein Blick über den Kanal

Fundraising und Alumni-Management in Großbritannien

Linda Großmann

Egal, ob im Bus, in der Bahn, beim Besuch einer Sportveranstaltung oder beim Schlendern durch die Einkaufspassage – man kann ihm einfach nicht entkommen. Der Aufruf, zu spenden – „to make a difference“ – ist in Großbritannien allgegenwärtig. Anders als in Deutschland, wo viele Menschen vornehmlich den Wohlfahrtsstaat in der Pflicht sehen, Notstände zu beheben sowie Veränderungen zum sozialen, kulturellen und gesundheitlichen Wohle des Bürgers zu finanzieren und voranzutreiben, sieht sich in Großbritannien der einzelne mehr in der Verantwortung.

Wie sehen Alumni-Management und Alumni-Fundraising in Großbritannien aus?

Auch Universitäten und sogar Schulen bitten ihre Ehemaligen um Spenden. Obwohl noch nicht so stark ausgeprägt wie in den USA, fällt dem Alumni-Fundraising seit gut 15 Jahren eine immer bedeutendere Rolle in der britischen Hochschullandschaft zu – vor allem, seit sich der Staat zunehmend aus der Finanzierung der Hochschulen zurückgezogen hat. Die dabei entstandenen riesigen Finanzlöcher müssen durch alternative Einnahmequellen gestopft werden.



Linda Großmann war von Dezember 2011 bis Juli 2014 Annual Fund Officer (Referentin für Alumni-Fundraising) an der University of Surrey in England.

zurückgezogen hat. Die dabei entstandenen riesigen Finanzlöcher müssen durch alternative Einnahmequellen gestopft werden.

In Großbritannien (ebenso wie in den USA) hat man früh begriffen, dass Großspender nicht vom Himmel fallen und dass wohlhabende Mäzene und großzügige Unternehmer alleine nicht die Antwort sein können.

Stattdessen haben die Universitäten auf ihre breite Alumni-Basis geschaut und Initiativen ergriffen, um ihre Ehemaligen, Studierenden und sogar Mitarbeiter (mehr oder weniger) behutsam an die Idee des „giving back“ heranzuführen. Alumni-Fundraising geschieht jedoch nicht aus dem Blauen heraus, sondern geht idealerweise Hand in Hand mit einem gut organisierten Alumni-Management-Programm. Erfolgreiche Alumni-Arbeit sollte in erster Linie zum Ziel haben, eine langfristige Beziehung zwischen einem Alumnus und seiner ehemaligen Universität aufzubauen, von der beide Seiten gleichermaßen profitieren.

Die Instrumente des Alumni-Managements an britischen Hochschulen sind vielfältig: Einladungen zu Jahrgangstreffen, fachspezifischen Vorträgen und Networking-Events; ein regelmäßig erscheinendes Alumni-Magazin und elektronischer Newsletter; eine gut betreute Alumni-Website sowie Präsenz auf den einschlägigen Social Media-Seiten; lebenslanger Zugang zur Universitätsbibliothek und Ermäßigungen bei weiterführenden Bildungsangeboten; Coaching- und Mentoring-Programme, die Alumni mit Studierenden zusammenbringen sowie Einbindung von Alumni-Volunteers in Open Days und Recruitment-Messen. Die Kosten für ein derartig breit aufgestelltes Alumni-Management-Programm rentieren sich für eine Hochschule jedoch nur dann, wenn die oben aufgeführten Instrumente auf die des Alumni-Fundraisings abgestimmt und mit ihnen verzahnt sind. Für sich alleine stehend stellt weder das Alumni-Management noch das Alumni-Fundraising eine nachhaltige und fruchtbare Strategie dar.

Während meiner Zeit als Referentin für Alumni-Fundraising an der University of Surrey hat mich vor allem das Tool der Telefonkampagne überzeugt. Die große Mehrheit britischer Universitäten führt mittlerweile derartige Kampagnen durch, wohingegen sie in Deutschland noch so gut wie unbekannt sind. An der University of Surrey wird zweimal im Jahr über mehrere Wochen ein Team von Studie-

renden angestellt, die unter Aufsicht und Anleitung Ehemalige anrufen, um sich nach deren Karriere zu erkundigen, über den Universitätsalltag zu berichten, Campus-Anekdoten auszutauschen und sich Ratschläge für ihren eigenen Berufseinstieg einzuholen. Im letzten Schritt bittet der Studierende den Alumnus um eine regelmäßige Spende, deren Höhe im Voraus anhand systematischer Datenanalyse zielgruppenspezifisch festgelegt wurde. In der Regel bewegen sich die auf diesem Wege eingeworbenen Spenden zwischen 10 und 50 Euro im Monat. Vor allem bei der Akquise neuer Spender hat sich das (wenn auch kostenintensive) Tool der Telefonkampagne als das erfolgreichste im Alumni-Fundraising-Portfolio erwiesen.

Ein sehr viel kostengünstigeres Instrument zur Pflege von Spenderbeziehungen sowie zur Reaktivierung ehemaliger Spender ist die Email-Kampagne. Kurz vor Weihnachten letzten Jahres verschickte ich einen elektronischen Adventsgruß an unsere knapp 4.000 ehemaligen und aktiven Alumni-Spender, um ihnen für ihre Großzügigkeit und fortwährende Unterstützung zu danken. In die Email integrierte ich einen Link zu einem Video, welches wir mit einem bescheidenen Budget von knapp 250 Euro selber produziert hatten. Es zeigt Studierende der University of Surrey an verschiedenen Orten auf dem Campus, die auf unterschiedliche Art und Weise immer wieder die gleiche Message vermitteln: „Thank you for your support!“ Die Reaktion der Spender war überwältigend positiv. Uns erreichten unzählige Antwortemails, in denen betont wurde, wie schön es sei, direkt von denjenigen zu hören, die von den Spenden am meisten profitieren: Den Studierenden. Und obwohl das primäre Ziel der Email nicht die Spendenbeschaffung, sondern die Spenderbeziehungspflege war, konnten wir einige Einnahmen verbuchen. Das Video ist ein Beleg dafür, dass es nicht immer eines großen Budgets bedarf, um große Wirkung zu erzielen – und dass man als Fundraiser Mut haben sollte: Mut dazu, Neues auszuprobieren und sich nicht von Misserfolgen einschüchtern zu lassen; Mut zur Umsetzung emotionaler, bisweilen humorvoller Ideen; und Mut zu einer warmen, persönlichen Kommunikation mit seinen Zielgruppen.

Wie funktionieren Alumni-Netzwerke in Großbritannien und was können wir in Deutschland davon lernen?

Überraschend viele Alumni-Netzwerke deutscher Universitäten, Stiftungen und anderer Institutionen basieren auf dem Opt-in-Prinzip, das heißt der Ehemalige muss sich aktiv dafür entscheiden, dem Alumni-Verein beizutreten und in vielen Fällen wird ein regelmäßiger Mitgliedsbeitrag verlangt. Davon hat man sich in Großbritannien weitestgehend verabschiedet. Alumni-Netzwerke werden dort nicht als „exklusive Clubs“ verstanden, zu denen man sich (kostenpflichtigen) Beitritt verschaffen muss – sondern der Alumni-Status wird als die logische und verdiente Konsequenz aus dem vorangegangenen Status als Student, Stipendiat oder Hospitant betrachtet.

Mitgliedsbeiträge mögen vielleicht zunächst die Finanzierung des Alumni-Netzwerkes sichern, gleichzeitig erschweren sie jedoch jegliche Fundraising-Bemühungen. Ein

Alumnus, der sich als zahlendes Mitglied eines Vereins versteht, wird einem Spendenaufruf eher mit Unverständnis begegnen als ein Alumnus, der bisher von den kostenlosen Angeboten und Leistungen seiner ehemaligen Institution profitiert hat – und sich nun mit einer großzügigen, womöglich regelmäßigen Spende bedanken möchte.

Die Betreuung und Weiterentwicklung eines erfolgreichen Alumni-Netzwerkes erfordert in erster Linie eine gute Infrastruktur, das heißt eine Datenbank oder besser noch ein Customer-Relationship-Management-System wie zum Beispiel The Raiser's Edge (einer der Marktführer im britischen Alumni- und Donor-Management). So nützlich und sinnvoll Excel in vielen Bereichen auch ist, sollte es in der professionellen Alumni-Arbeit lediglich eine Nebenrolle spielen. Systematische Datenanalyse und effektive Zielgruppensegmentierung in Hinblick auf Kommunikation, Marketing und Fundraising kann nur mit entsprechender Software geleistet werden.

Was britische Einrichtungen auch sehr viel beherzter verfolgen als deutsche, ist, ihre Kunden- bzw. Alumnidaten stets auf dem aktuellsten Stand zu halten. Dabei verlässt man sich nicht darauf, dass sich der Alumnus nach seinem Umzug von selber meldet, um seine neuen Kontaktdaten durchzugeben. In Großbritannien sehen Universitäten und Stiftungen es als ihre eigene Verantwortung an, ihre Alumni auf verschiedenstem Wege (z.B. Magazin-Beilage, Email- oder Social Media-Aufruf, Telefonkampagne) zur regelmäßigen Überprüfung und gegebenenfalls Aktualisierung ihrer Daten aufzurufen. Spezielle Dienstleister bieten zudem „data cleansing services“ (Datenbereinigung) an, die zwar nicht günstig sind, sich aber letztlich bezahlt machen. Aus eigener Erfahrung mit Direct Mailing- und Telefonkampagnen kann ich bestätigen, dass ein „sauberer Datensatz“ die Grundvoraussetzung für erfolgreiches Alumni-Management und -Fundraising ist. Und dies erfordert kontinuierliche, aktive Bemühungen seitens der Institution.

In Deutschland agieren auffällig viele Alumni-Netzwerke weitestgehend unabhängig von ihrer dazugehörigen Institution. Meist liegt es daran, dass sich Ehemalige zusammengenommen und eigenständig einen Alumni-Verein gegründet haben, oder dass die Aufgabe der Betreuung ihnen von der Institution übertragen wurde. Dies ist nicht grundsätzlich als schlecht zu bewerten, ermöglicht es doch eine breite Vernetzung und einen regen Austausch der Alumni untereinander. Es kann jedoch nicht wirklich im Sinne der betroffenen Hochschule oder Stiftung sein, zumindest dann nicht, wenn sie mit ihrer Alumni-Arbeit bestimmte Absichten und Ziele verfolgen.

In britischen Einrichtungen behält man lieber die Kontrolle über seine Alumni-Netzwerke und investiert in professionelle Mitarbeiter, die sich ganz der Betreuung und strategischen Ausrichtung des Alumni-Programms widmen, natürlich unter Einbindung der Alumni und ihrer Interessen. Prognosen sagen voraus, dass sich der Bedarf an Alumni- und Fundraising-Spezialisten auch in Deutschland in den nächsten Jahren merklich erhöhen wird.

Hochschul-Fundraising als Chefsache

Was wir von Großbritannien lernen können

Franz Koranyi

Spenden ist in Großbritannien auffällig präsent – in der Fußgängerzone wird man regelmäßig von freiwilligen Spendensammlern mit Plastikeimern um Kleingeld gebeten, als Arbeitnehmer kann man monatlich von seinem Gehalt vor Steuern spenden, aber auch an der Hochschule ist das ‚Giving‘ genauso wie die Pflege von Alumni-Beziehungen fester Bestandteil des Hochschul-Managements. Auf den ersten Blick scheint diese Praxis sich doch deutlich von der deutschen Mentalität zu unterscheiden – aber wie sieht ein Vergleich der Fundraising-Praxis zwischen England und Deutschland wirklich aus?

Bei der Antwort auf diese Frage verstrickt man sich schnell in eine Debatte um kulturelle Eigenheiten und Stereotypen. Deutsche Universitäten seien eben primär staatlich orientiert während die angelsächsische Wissenschaftswelt eine Tradition gesellschaftlicher Förderung nachweisen könne. Allerdings lassen sich neben diesen pauschalen Argumenten auch ganz konkrete Praktiken gegenüberstellen: Beispielsweise entspricht das hierzulande zum Sommersemester 2011 eingeführte Deutschlandstipendium einem altbekannten und -bewährten Prinzip des Fundraisings. Bei sogenannten ‚Matched-Funding-Programmen‘ wird der Spendenbetrag proportional aus einer anderen – beispielsweise staatlichen – finanziellen Quelle zusätzlich unterstützt. Diese Erhöhung des Spendenvolumens führt zum einen zu mehr Einnahmen in den Kassen der Hochschulen, soll zum anderen aber auch mehr potenzielle Spender aktivieren.

In England wurde dieses Förderinstrument bereits seit 2004 eingesetzt. Zunächst legte die britische Regierung ein Programm für den Aufbau von Fundraising-Kapazitäten wie die Einrichtung von Datenbanken, die Schulung von Personal oder die Bildung von festen Organisationsstrukturen an der Hochschule zwischen 2005 und 2008 auf. Anschließend wurden von 2008 bis 2011 Fundraising-Einnahmen unabhängig von ihrer Verwendung proportional gefördert. Während für das zweite Programm für die drei Jahre

200 Millionen Pfund eingeplant und davon 148 Millionen eingesetzt wurden, hat das Deutschlandstipendium zwischen 2010 und 2012 gerade mal 25 Millionen Euro in Anspruch genommen.

Historisch gesehen wurde das englische Hochschulsystem durch einen starken kirchlichen Einfluss geprägt. Ein Grund für die auch heute noch dominante Position der ‚Oxbridge‘-Universitäten war das Landeigentum und deren kirchlich basierte, universitäre Monopolstellung. Währenddessen hatte es die Entwicklung anderer Universitäten eher schwer, wobei weitere Gründungen meist nicht staatlich, sondern wiederum kirchlichen oder zivilgesellschaftlichen Ursprungs waren. In Deutschland hingegen – der kirchliche Einfluss war durch die Vielzahl an Fürstentümern geschwächt – bestand stets eine enge Verbindung zwischen ‚Staat‘ und Hochschule, und der Staat wurde beispielsweise schon 1794 im allgemeinen preußischen Landrecht als Supervisor verankert.

Diese hier skizzierte Ungleichheit wird jedoch durch Entwicklungen der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts abgeschwächt, als beide Länder jeweils ihr Hochschulwesen ausbauten und die Zahl der Universitäten maßgeblich stieg. Diese Expansion ist und war in beiden Ländern stark an die öffentliche Finanzierung durch den Steuerzahler gebunden, wohingegen andere Einkommensquellen zunächst weitgehend unbe-



Franz Koranyi hat seine Masterarbeit über Hochschul-Fundraising an der University of Kent, England, geschrieben.

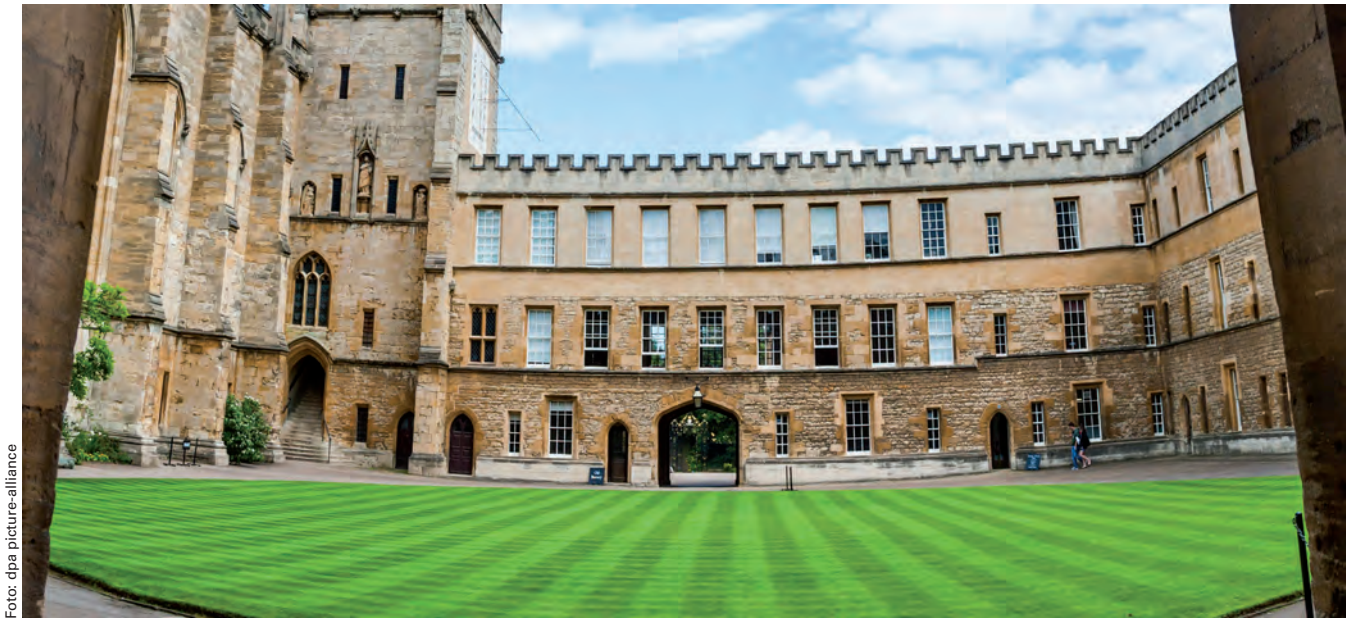


Foto: dpa picture-alliance

Universität Oxford

achtet blieben. Wie lässt sich auf dieser Grundlage dann der Unterschied in der Förderung im Hochschul-Fundraising erklären?

Zwei Punkte sind in Hinblick auf die Beziehung zwischen Staat und Hochschulen entscheidend. Einerseits wurde in England die Finanzierung der Hochschulen von staatlicher Seite früher geändert und zum anderen wurden die schon erwähnten Programme weiterreichender durchgeführt. Bereits in den 1980er Jahren kam es unter Margaret Thatcher zu drastischen Kürzungen in den Hochschulbudgets – allein zwischen 1980 und 1985 wurden die Ausgaben für das Hochschulwesen um 3,5 Prozent reduziert. Durch diese Einschnitte waren die Hochschulen zur Suche nach zusätzlichen Einkommensquellen regelrecht gezwungen. Darüber hinaus unterstützten weitere Regierungsbeschlüsse die finanzielle Diversifikation, vor allem durch die Einführung von Studiengebühren für alle Studierenden im Jahre 1998.

Fundraising selbst wurde Gegenstand mehrerer Regierungserklärungen, die Philanthropie als positive Ergänzung in der Hochschullandschaft anpriesen. Auf dieser Grundlage wurde zunächst ein Programm für die Erhöhung von Stiftungskapital der Universitäten, und wie oben erwähnt, die beiden Matched-Funding-Programme durchgeführt. Diese Entwicklung leitete eine relativ frühe, und an den USA orientierte Professionalisierung des Fundraisings an Universitäten ein, von der die UK heute profitieren, wobei nicht alle englischen Hochschulen sich ein großes Engagement im Fundraising auch leisten können und wollen.

Auch in Deutschland wird die Unterfinanzierung der Hochschulen seit Jahrzehnten kritisiert. Allerdings liegt hier die Verantwortung nicht beim Bund, sondern bei den einzelnen Ländern und deren finanziellen Möglichkeiten. Trotzdem ist das Finanzierungssystem nie so maßgeblich verändert worden wie dies in England der Fall war. Die Einführung und Wiederabschaffung der Studiengebühren

mag hierfür als Beispiel genannt sein. Auch die etwaigen Programme der Bundesregierung wurden bisher lediglich auf die Finanzierung von Stipendien angewendet.

Für den Ausbau und die Professionalisierung des Fundraisings an Hochschulen wäre eine staatliche Förderung besonders wichtig. Aus dem Beispiel Großbritanniens könnte man für das deutsche Hochschul-Fundraising folgern, dass Ressourcenknappheit für die Suche nach zusätzlichen Einnahmequellen stimulierend auf die Einrichtung von Fundraising-Abteilungen an Hochschulen zu wirken scheint.

Weiter bedarf es auch einer weitreichenden Unterstützung des Aufbaus sowie der Förderung des Hochschul-Fundraisings. So könnten nach dem britischen Modell zunächst Investitionen in Personal sowie dessen Weiterbildung und die strukturelle Etablierung eines hochschuleigenen Fundraisings unterstützt werden. Daran und an das schon existierende Deutschlandstipendium anschließend würde ein Matched-Funding-Programm für alle Fundraising-Einnahmen die Diversifikation von Einnahmequellen an deutschen Hochschulen deutlich vorantreiben und für eine langfristige Professionalisierung, wie in Großbritannien, sorgen. Dabei kommt es weniger auf den Umfang der Förderung, sondern vielmehr auf die grundsätzliche und weitfassende Unterstützung von hochschulinternen Initiativen an.

Hochschul-Fundraising ist im Vereinigten Königreich längst zur Chefsache geworden. Ein kontinuierliches Spendenaufkommen wird dabei maßgeblich durch die Unterstützung und aktive Teilnahme der Hochschulleitung getragen. Diese Priorität erhält Fundraising in Deutschland jedoch erst, wenn es entsprechend durch die Bundes- und Länderregierungen etabliert wird. Vielleicht geht dann auch – auf Basis einer so breiten Unterstützung – die Diskussion um angeblich gravierende Kulturunterschiede in eine konstruktive Arbeit an einer gemeinsamen europäischen Fundraising-Praxis über.

Vom Studienbewerber bis zum Absolventen

Was eine erfolgreiche Alumni-Organisation auszeichnet

Christian Kramberg

Einführung in das Alumni-Management

In den vergangenen 20 Jahren lässt sich im Bereich des Alumni-Managements ein deutlicher Zuwachs verzeichnen. Mit der Gründung des Verbands der Alumni-Organisationen alumni-clubs.net e.V. wurde dieser Entwicklung bereits 2001 Rechnung getragen. Die Ehemaligen-Organisationen verfügen heute über einen Dachverband im deutschsprachigen Raum, in dem über 275 Hochschulen vereint sind.

Die Arbeit einer Alumni-Organisation an Universitäten beschränkt sich jedoch nicht nur auf die Zeit nach dem Studium, sondern beginnt bereits bei der Studienplatzbewerbung. Es gilt der Grundsatz, was während des Studiums nicht vermittelt werden kann, kann nach Studienende nicht nachgeholt werden. Die Entwicklung der Alumni-Clubs zeigt, dass sie keine lokalen Angelegenheiten darstellen. Die Ehemaligen-Organisationen agieren nicht nur im deutschsprachigen Raum, sondern bilden ein weltumspannendes Netzwerk.



Christian Kramberg, Vorstandsvorsitzender alumni-clubs.net e.V.

Das Lebenszyklusmodell

Für ein erfolgreiches Management von Alumni-Organisationen ist ein Leitbild und ein Image und somit eine Identität einer Universität von zentraler Bedeutung. Dies lässt sich jedoch nicht kurzfristig im Sinne eines Top-Down Ansatzes durchsetzen. Es muss von den Gremien festgelegt und an der Universi-

tät gelebt werden. Es stellt somit nicht nur die Grundlage für die Kommunikation und das Marketing einer Universität dar, sondern auch für die Arbeit der Alumni-Organisation. Eine auf einem klaren Leitbild aufbauende Kommunikation hat sowohl interne Zielgruppen, wie die Studierenden, als auch externe Zielgruppen wie Unternehmen. Das Lebenszykluskonzept einer professionellen Alumni-Arbeit beginnt schon vor der Einschreibung an der Universität.

In der ersten Stufe des Zyklus stehen die Studienbewerber. Diese stehen vor der schwierigen Aufgabe, einen geeigneten Studienort zu finden. Zukünftige Studierende orientieren sich bei der Studienwahl zunehmend an Rankings, aber auch generell am Image einer Universität in den sozialen Medien. Daher liegt es im Interesse der Universität, an der richtigen Stelle, die richtigen Informationen bereitzustellen.

In der zweiten Stufe des Lebenszykluskonzeptes stehen die Studierenden. Hierbei geht es um Serviceorientierung einer Universität. Dies betrifft sowohl den Bereich des Lehrbetriebs sowie den Bereich der Zusatzleistungen, wie Absolventenfeiern, Service für „Incoming Students“, etc.

In der dritten Stufe stehen die Alumni. Hierbei ist jedoch zu beachten, dass insbesondere in den ersten Jahren nach dem Abschluss das Friendraising im Mittelpunkt des Interesses der Alumni steht. Die Alumni müssen heutzutage erst fünf bis zehn Jahre Aufbauarbeit für die eigene Karriere leisten, bevor sie etwas an die Universität zurückfließen lassen können.

Voraussetzungen für das Alumni-Management

Neben dem klaren Commitment der Universitätsleitung zur Alumni-Organisation sind einige zentrale Voraussetzungen für das Alumni-Management elementar wichtig:

■ Verbesserung der Servicequalität

Die Verbesserung von Servicemerkmalen im Studium wird als Mehrwert bei Alumni und Studierenden erkannt.

■ Professionalität in der Organisation

Insbesondere die Professionalität beim Management von Alumni-Organisationen ist ein entscheidender Faktor für die Akzeptanz bei den Ehemaligen.

■ Information und Pflege bringt Bindung

Eine professionelle Kundenpflege und ein kontinuierlicher Dialog mit der Zielgruppe sind elementar wichtig für die Bindung der Alumni an die Universität.

■ Alumni sind die besten Botschafter

Die Gruppe der Alumni stellt eine der wichtigsten Gruppe von Botschaftern für die Universität dar.

■ Einbindung in die Gremien

Die Einbindung der Alumni in Universitätsgremien an Stellen, wo es sinnvoll und möglich ist, führt zu Wissenstransfer sowie zu neuen Finanzierungsquellen.

Instrumente der Alumni-Organisation

Nach der Diskussion der nötigen Voraussetzungen soll nun im Folgenden auf die Instrumente der Alumni-Organisation eingegangen werden, bzw. eine Auswahl vorgestellt werden:

■ Weltweiter Zugriff auf die Alumni-Datenbank

Durch das Angebot einer exklusiven und ständig gepflegten Alumni-Datenbank wird der Netzwerkgedanke gefördert.

■ Nutzung aller Ressourcen der Universität

Durch die Möglichkeit der Nutzung der Ressourcen der Universität schafft man eine anhaltende Bindung der Alumni an die Universität. Im Fokus stehen die Nutzung von Datenbanken und Bibliotheken, genau wie der Erhalt einer universitären E-Mail-Adresse als kostengünstiges Kontaktmedium zwischen Universität und Alumni.

■ Veranstaltungen in weltweiten Regionalgruppen

Die Möglichkeiten reichen von Kontaktbüros in großen Metropolen, bis zu kulturellen Veranstaltungen oder regionalen Stammtischen an unterschiedlichen Orten auf der Welt. Wichtig ist die Bereitstellung von exklusiven Informationen über das Netzwerk.

■ Absolventenfeiern und Reunions

Es besteht ein Bedarf bei den Absolventen, ihren Universitätsabschluss mit den Angehörigen zu feiern und somit ei-

nen gebührenden Abschluss ihres Studiums zu erleben. Reunions bilden nach dem Studium eine gute Plattform an den alten Studienort zurückzukehren und alte Freunde zu treffen.

■ Service und Existenzgründung

Der Begriff Service ist in diesem Zusammenhang als kostenpflichtiges Dienstleistungsangebot der Universität an die Alumni zu verstehen. Die Universität besitzt in vielen Bereichen Kompetenzen, welche den Alumni im Geschäftsleben nützen können.

■ Unternehmen und Forschung

Im Bereich der Unternehmen hat die Universität die Möglichkeit durch den Career Service die Verbindung zu ihren Alumni in der Wirtschaft, wie auch zu ihren derzeitigen Studierenden zu verbessern. Die Unterstützung bei der Auswahl des späteren Arbeitgebers durch die Universität hat einen weiten Abstrahleffekt.

■ Fort- und Weiterbildung

Durch gezielte Ansprache der Alumni lassen sich hohe Teilnahmequoten im Bereich der Fort- und Weiterbildung erzielen. Durch den Rückgriff auf bestehende Daten und unter Zuhilfenahme von zielgruppenspezifischen Selektionskriterien bietet der Bereich der Alumni einen ständig wachsenden und ständig erneuerten Kreis potenzieller Teilnehmer.

■ Fundraising

Eine gute Alumni-Organisation stellt die Grundlage für das Fundraising an Universitäten dar.

Ohne Investitionen geht es nicht

Für eine erfolgreiche Alumni-Organisation müssen die Universitäten bereit sein zu investieren. Diese Investitionen müssen durch ein professionelles Management gesteuert werden, welches eine klare Positionierung der Alumni-Marke forciert. Hierbei müssen deutliche Unique Selling Propositions kommuniziert werden. Die Bereitstellung von Information und Service führt zu einer Bindung der Alumni an die Universität schon während des Studiums und muss daher verstärkt werden. Hierbei bieten die sozialen Medien eine gute Möglichkeit, die kostengünstig realisierbar ist. Aus einer kontinuierlichen Bindung der Alumni an die Universität erwächst ein Fundraising-Potenzial, was abgeschöpft werden kann. Bei den Überlegungen bzgl. des Managements von Alumni-Organisationen sollte immer eine wichtige Relation im Mittelpunkt stehen: „3+2 Jahre Universität – 50 Jahre Alumni!“

Was bleibt?

Stiften über den Tod hinaus

Wer eine Stiftung errichten möchte, kann dieses Vorhaben nicht nur zu Lebzeiten verwirklichen, sondern auch nach seinem Ableben. Dies ermöglicht eine eigentümlich anmutende Vorschrift im Bürgerlichen Gesetzbuch; § 84 lautet: „Wird die Stiftung erst nach dem Tode des Stifters als rechtsfähig anerkannt, so gilt sie für die Zuwendungen des Stifters als schon vor dessen Tod entstanden.“ Durch Testament oder in einem Erbvertrag kann der Stifter also die Errichtung einer Stiftung verfügen und die noch gar nicht existierende Stiftung etwa als Erbin, Vermächtnisnehmerin oder Auflagenbegünstigte einsetzen.

Kommt der Stifterwille in ausreichendem Maße zum Ausdruck und reicht das hinterlassene Vermögen aus, wird die Stiftung nach Anerkennung durch die zuständige Behörde als juristische Person entstehen. Bei einer Stiftung von Todes wegen ist eine vorausschauende, überlegte und fachkompetente Gestaltung in besonderem Maße erforderlich, denn eine Nachbesserung durch den Stifter kommt naturgemäß nicht mehr in Betracht.

Auch für die Errichtung einer solchen Stiftung bedarf es eines Stiftungsgeschäfts, das regelmäßig in der letztwilligen Verfügung zu sehen ist. Es sollte nicht nur den Zweck beschreiben, sondern auch Angaben zum Namen, Sitz und zur Bildung des Vorstands enthalten. Die individuelle Gestaltung der Stiftung und ihrer Tätigkeit erfolgt in der Satzung, die Bestandteil des Stiftungsgeschäftes ist. Fehlt sie, kann sie bei ausreichenden Anhaltspunkten im „letzten Willen“ durch die zuständige Behörde ergänzt werden.

Unbedingt zu beachten sind die allgemeinen Formvorschriften des Erbrechts: So muss ein eigenhändiges Testament und damit auch das Stiftungsgeschäft und die Satzung von Anfang bis Ende vom Erblasser selbst leserlich per Hand – und nicht mit Schreibmaschine oder Computer – geschrieben und unterschrieben werden. Ort und Datum der Niederschrift sind ebenso anzugeben wie Vor- und Familienname.

Insofern kann ein öffentliches Testament, errichtet vor einem Notar, vorzuziehen sein. Dazu reicht die Übergabe von Testamentsschrift und Satzung aus. Mitunter werden die Gebühren für das öffentliche Testament geschont, die in einem gesetzlich festgelegten Verhältnis zum angegebenen



Rechtsanwalt Dr. Christoph Mecking ist geschäftsführender Gesellschafter des Instituts für Stiftungsberatung in Berlin (www.stiftungsberatung.de).

Reinvermögenswert stehen. Doch wird die Wahrscheinlichkeit von späteren Missverständnissen, ungültigen Formulierungen oder Formfehlern deutlich gemindert; dieses Testament ist fälschungssicher und wird bei Eintritt des Erbfalls von Amts wegen eröffnet. Damit steigt die Wahrscheinlichkeit, dass der Wille des Stifters und Erblassers auch vollzogen wird. Fehlt es an einer Person, die nach dem Erbfall die Stiftungsgründung den Vorgaben entsprechend umsetzt, etwa ein Testamentsvollstrecker oder der spätere Stiftungsverwalter wie der Deutsche Hochschulverband, informiert das Nachlassgericht die Stiftungsaufsichtsbehörde.

Unentgeltliche letztwillige Vermögensübertragungen an steuerbegünstigte Einrichtungen sind von der Erbschaft- bzw. Schenkungsteuer befreit. Das der Stiftung zugewandte Vermögen kommt ihr somit ungeschmälert zugute.

Allerdings schützt eine Stiftungserrichtung von Todes wegen den Nachlass nicht vor der Geltendmachung von Pflichtteilsansprüchen. Wird das Grundstockvermögen durch entsprechende Verpflichtungen so weit geschmälert, dass die dauernde und nachhaltige Erfüllung des Stiftungszwecks nicht gesichert erscheint, kann die Stiftungsaufsicht der Stiftung im schlimmsten Fall die Anerkennung der Rechtsfähigkeit versagen. Es empfiehlt sich daher, die gesetzlichen Ansprüche im Vorfeld genau zu prüfen und ggf. durch einen notariell beurkundeten Erbverzichtsvertrag auszuschließen. Dabei kann helfen, dass eine Absicherung der Familie auch bei einer gemeinnützigen Stiftung – etwa zur Förderung von Wissenschaft, Forschung oder Bildung – in einem gewissen Rahmen vorgesehen werden kann: So ist es möglich, bis zu einem Drittel der Erträge aus dem Stiftungsvermögen für die Versorgung der nächsten Angehörigen und die Pflege der letzten Ruhestätte zu verwenden.

Die Stiftungserrichtung von Todes wegen ist das klassische Modell. In den meisten Fällen wird jedoch heute eine Stiftung bereits zu Lebzeiten errichtet. So hat der Stifter die Möglichkeit, ihre Entstehung zu begleiten und die inhaltliche Arbeit aktiv mitzugestalten, ihr Wirken zu erleben sowie Steuervorteile geltend zu machen. Mögliche Pflichtteils-ergänzungsansprüche nehmen von Jahr zu Jahr ab und erlöschen nach zehn Jahren vollständig. Unsicherheiten, etwa durch Angriffe übergangener Erben, werden vermieden. Denkbar ist, die Stiftung zunächst mit einer kleinen Dotation auszustatten und ihr Vermögen im Erbfall zu erhöhen. Auch bietet sich ggf. zunächst eine unselbstständige, treuhänderisch verwaltete Stiftung an, die aufgrund letztwilliger Anordnung in eine rechtsfähige Stiftung umgewandelt wird.

Eine bestehende Stiftung kann auch einfach leichter als Erbin, Vermächtnisnehmerin oder Auflagenberechtigte eingesetzt werden. Sie ist kein Fiktions-, sondern real.

Reich und ehrlich

In der Schweiz gingen in den letzten zehn Jahren bereits 43 Prozent der Stiftungsgründungen auf Frauen zurück, in Deutschland waren es beinahe ein Drittel. Hinter diesen Zahlen stecken meist unbekannte Biografien. Elisa Bortoluzzi Dubach und Hansrudolf Frey spüren diesen Geschichten von philanthropisch aktiven Frauen sensibel und mit einem hohen Maß an Diskretion und Gespür für ihre Gesprächspartnerinnen nach. Herausgekommen ist ein spannendes und anregendes Buch. Nicht nur für angehende Stifterinnen oder Philanthropinnen, sondern auch für Fundraiser und Fundraiserinnen, die hier einen perfekten Einblick in die Gedankenwelt solcher Menschen erhalten.

Die beiden Autoren führten Interviews und verwandelten ihre Eindrücke in spannende Porträts. Überraschend ist die Vielschichtigkeit des Engagements dieser 21 Frauen. Dabei ist es egal, wie sie zu Geld gekommen sind. Entscheidender ist, was sie daraus machen. Und genau das ist auch der Grund für das Buch. Es soll zum Handeln anregen und mit gutem Beispiel vorangehen. Auffällig ist dabei die Distanz, die diese Frauen zur Öffentlichkeit haben. Man könnte es auch Understatement nennen, aber eigentlich ist es eine Form von Bescheidenheit zur eigenen Person, die sich auch in ihren Lebensbeschreibungen wiederfindet. Einige von ihnen sind erfolgreiche Unternehmerinnen oder Patriarchinnen, die wissen wie man führt, ihre philanthropischen Themen gehen sie aber nicht wie Charity-Ladys aufgeregt und auf Aufmerksamkeit bedacht an, sondern faszinierend zielstrebig und geräuschlos. Die Stärke des Buches liegt deshalb darin, diese Frauen für eine breite Öffentlichkeit gewonnen zu haben und die Leser an der greifbaren Vertrautheit zwischen den Autoren und ihren Interviewpartnerinnen teilhaben zu lassen.

Matthias Daberstiel

Elisa Bortoluzzi Dubach, Hansrudolf Frey. *Mäzeninnen – Denken – Handeln – Bewegen*. Haupt Verlag, 2014. 248 Seiten, ISBN 9783258078458, 45,90 Euro

„Geschenkt“

Eine Serie anonymer Spenden im Braunschweig im November 2011 ist der reale Hintergrund für einen außergewöhnlichen Roman, in dem ein ahnungsloser Journalist durch einen unbekanntem Spender zu einem unabsichtlichen Fundraiser wird.

Daniel Glattauers Geschichte schwimmt gegen den Strom. Gemeinnützige Organisationen und ihre Fundraiser werden von den Medien gerne verwurstet. Spätestens zu Weihnachten erscheinen regelmäßig „Skandale“ und „Enttüllungen“ über die Machenschaften von Spendensammlern. Leider finden wir dieses Phänomen auch in guter Unterhaltung wie im „Tatort“ und bei „Wallander“. Bis der Mörder ermittelt ist, werden Gemeinnützige als Verdächtige und potenzielle Gangster präsentiert. Was bleibt, ist der kriminelle Nachgeschmack.

Ganz anders bei Glattauer: Er verzichtet nicht nur auf den billigen Gebrauch der etablierten Klischees. Er wagt es auch, die Medienberichterstattung durch den literarischen Reißwolf zu drehen. Die allzu populäre Skandalisierung kritisiert er ebenso mutig wie pointiert. Gleichzeitig erzählt Glattauer mit einer Finesse, die bisweilen so hochprozentig ist, wie die destillierten Getränke des Anti-Helden. Bemerkenswert ist dabei nicht nur die literarische Dichte, sondern ihre Leichtigkeit. Sein Ernst ist ebenso unpräzise und unaufdringlich wie sein Humor.

Adipöse Adjektive, matschige Metaphern und versprungene Vergleiche wird man vergeblich suchen. Wer Friedhelm Kändlers „Mehrchenstunde“ kennt, kann sich auf Glattauers Ameisen in Filzpantoffeln beim Zwiegespräch mit einer Zahnärztin freuen. „Geschenkt“ ist nicht „geschenkt“, sondern als Hardcover bereits auf Platz zwei hinter Paulo Coelho in Österreich und eine seltene Freude für Spender und ihre Fundraiser.

Tyark Thumann

Daniel Glattauer. *Geschenkt*. Deutsche Verlag. 2014. 336 Seiten. ISBN 9783552062573, 19,90 Euro

Literaturempfehlungen

Ulrich Schneider. *Mehr Mensch! Gegen die Ökonomisierung des Sozialen*. Westend Verlag. 2014. 157 Seiten. 13,99 Euro

Sina Trinkwalder. *Wunder muss man selber machen. Wie ich die Wirtschaft auf den Kopf stelle*. Droemer. 2013. 255 Seiten. 16,99 Euro.

Gabriele Cerwinka und Gabriele Schranz. *Fehler erlaubt. Aus Fehlern lernen, statt Schuldige zu suchen*. Linde Verlag. 2014. 152 Seiten. 13,99 Euro.

Hedda Hoffmann-Stuedner. *Die Gründung einer Stiftung. Ein Leitfaden für Stifter und Berater*. Bundesverband Deutscher Stiftungen. 2014. 158 Seiten. 49,90 Euro.

Hartmut Kopf, Susan Müller, Dominik Rüede und Kathrin Lurtz. *Soziale Innovationen in Deutschland. Von der Idee zur gesellschaftlichen Wirkung*. Springer Fachmedien Wiesbaden. 2014. 26,99 Euro.

StiftungsManager Hrsg.: Prof. Burkhard Küstermann, Jörg Martin, Prof. Barbara Weitz. *Grundwerk*, 2014, 2 Bände, 1600 Seiten (Lose-Blatt-Sammlung). 154,00 Euro

Berit Sandberg. *Arbeitsplatz Stiftung – Karrierewege im Stiftungsmanagement Verlag Stiftung & Sponsoring*. 2014. 262 Seiten. 39,90 Euro

Jan Uekermann. *Fundraising-Grundlagen Wie Sie Freunde und Spenden für Ihre Gute Sache gewinnen*. Edition Fundraiser. 2010. 160 Seiten. 13,90 Euro

Michael Urselmann. *Fundraising. Professionelle Mittelbeschaffung für steuerbegünstigte Organisationen*. Springer Verlag. 2014. 477 Seiten. 39,99 Euro.

Kleine Träume große Wirkung



Sie wollen Großes bewirken?

Dann investieren Sie in eine Zukunft ohne Alzheimer und werden Sie Zustifter der Stiftung Alzheimer Initiative. Ihr dauerhafter Beitrag wird Erinnerungen bewahren. Wir informieren Sie gerne. Rufen Sie uns an unter:



Stiftung
Alzheimer Initiative

0211/83 68 06 3-0

Stiftung Alzheimer Initiative gGmbH
Kreuzstraße 34, 40210 Düsseldorf
www.alzheimer-forschung.de/stiftung