

3

2008

# Beiträge zur HOCHSCHULFORSCHUNG



BAYERISCHES STAATSWINSTITUT  
FÜR HOCHSCHULFORSCHUNG  
UND HOCHSCHULPLANUNG



MÜNCHEN

## Impressum

### Beiträge zur Hochschulforschung

erscheinen 4-mal im Jahr

ISSN 0171-645X

**Herausgeber:** Bayerisches Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung,  
Prinzregentenstraße 24, 80538 München

Tel.: 089/2 12 34-405, Fax: 089/2 12 34-450

E-Mail: [Sekretariat@ihf.bayern.de](mailto:Sekretariat@ihf.bayern.de)

Internet: <http://www.ihf.bayern.de>

**Herausgeberbeirat:** Dr. Ewald Berning, Mdg. a. D. Jürgen Großkreutz,  
Dr. Lydia Hartwig, Prof. Dr. Dorothea Jansen, Prof. Dr. Dr. h. c. Hans-Ulrich Küpper,  
Thomas May, Prof. Rosalind Pritchard

**Redaktion:** Dr. Lydia Hartwig (V.i.S.d.P.), Gabriele Sandfuchs  
Bayerisches Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung  
E-Mail: [Hartwig@ihf.bayern.de](mailto:Hartwig@ihf.bayern.de)

Die abgedruckten Beiträge geben die Meinung der Verfasser wieder.

**Umschlagentwurf und Layout:** Bickel und Justus, München

Das Bild zeigt das historische Gebäude in der Prinzregentenstraße 24, in dem das Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung seit 1994 untergebracht ist.

**Herstellung:** Dr. Ulrich Scharmer, München

**Druck:** Steinmeier, Nördlingen

## Ausrichtung, Themenspektrum und Zielgruppen

Die „Beiträge zur Hochschulforschung“ sind eine der führenden wissenschaftlichen Zeitschriften im Bereich der Hochschulforschung im deutschen Sprachraum. Sie zeichnen sich durch hohe Qualitätsstandards, ein breites Themenspektrum und eine große Reichweite aus. Kennzeichnend sind zudem die Verbindung von Wissenschaftlichkeit und Relevanz für die Praxis sowie die Vielfalt der Disziplinen und Zugänge. Dabei können die „Beiträge“ auf eine lange Tradition zurückblicken. Die Zeitschrift erscheint seit ihrer Gründung 1979 viermal im Jahr und publiziert Artikel zu Veränderungen in Universitäten, Fachhochschulen und anderen Einrichtungen des tertiären Bildungsbereichs sowie zu Entwicklungen in Hochschul- und Wissenschaftspolitik in nationaler und internationaler Perspektive.

Wichtige Themenbereiche sind:

- Strukturen der Hochschulen,
- Steuerung und Optimierung von Hochschulprozessen,
- Hochschulfinanzierung,
- Qualitätssicherung und Leistungsmessung,
- Studium und Studierende, Umsetzung des Bologna-Prozesses,
- Übergänge zwischen Schule, Hochschule und Arbeitsmarkt,
- Forschung und wissenschaftlicher Nachwuchs, akademische Karrieren,
- Frauen in Hochschulen und Wissenschaft,
- Wissenschaft und Wirtschaft,
- international vergleichende Hochschulforschung.

Die Zeitschrift veröffentlicht quantitative und qualitative empirische Analysen, Vergleichsstudien und Überblicksartikel, die ein anonymes Peer Review-Verfahren (double blind) durchlaufen haben. Sie bietet die Möglichkeit zum Austausch von Forschungsergebnissen und stellt ein Forum für Hochschulforscher und Experten aus der Praxis dar. Zwei Ausgaben pro Jahr sind in der Regel einem aktuellen hochschulpolitischen Thema gewidmet, die beiden anderen sind inhaltlich nicht festgelegt. Es besteht die Möglichkeit, Aufsätze in deutscher und englischer Sprache einzureichen. Hinweise für Autoren befinden sich auf der letzten Seite.

Die „Beiträge“ richten sich an Wissenschaftler, die sich mit Fragen des Hochschulwesens und seiner Entwicklung befassen, aber auch an politische Entscheidungsträger, Hochschulleitungen, Mitarbeiter in Hochschulverwaltungen, Ministerien sowie Wissenschafts- und Hochschulorganisationen.



Das Bayerische Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung (IHF) führt Forschungsarbeiten auf hochschulpolitisch aktuellen Feldern durch und stellt dem Bayerischen Wissenschaftsministerium, dem Bayerischen Landtag und den Hochschulen zuverlässige Planungs- und Entscheidungsgrundlagen zur Verfügung. Informationen über die Arbeit des Instituts finden Sie unter [www.ihf.bayern.de](http://www.ihf.bayern.de).

## Inhalt

Zu diesem Heft	4
Abstracts	6
<i>Marita Haibach</i> : Entwicklung und Perspektiven des Hochschul-Fundraisings	10
<i>Stefan Stolte</i> : Private Stiftungen und Hochschul-Fundraising	36
<i>Arnulf Melzer</i> : Professionelles Fundraising an Hochschulen – Wie es die Technische Universität München macht	58
<i>Hermann Siedler, Petra Bölling, Harriet Falkenhagen</i> : Die Jubiläumskampagne der Universität Freiburg als Start in ein systematisches Fundraising	70
<i>Achim Fischer</i> : Mehr als frisches Geld – Fundraising als Teil des strategischen Hochschul-Marketings	82
<i>Klaus Dirscherl</i> : Fundraising beginnt mit Friendraising – Das Modell des Neuburger Gesprächskreises der Universität Passau	92
<i>Matthias Notz, Patrick Roy</i> : Fundraising-Konzepte für Hochschulen mit professioneller Unterstützung – Notwendigkeit, Struktur, Herausforderungen	106
Buchvorstellungen	128
Hinweise für Autoren	131

## Zu diesem Heft Hochschul-Fundraising

Private Fördermittel können dazu beitragen, dass eine Hochschule neue Schwerpunkte aufbaut und zusätzliches Profil gewinnt. In den Vereinigten Staaten wird Fundraising seit Langem als eine wichtige Einnahmequelle der Hochschulen betrachtet und mit professionellen Mitarbeiterstäben in größerem Umfang betrieben. Aber auch hierzulande haben viele Hochschulen das Fundraising als zusätzliche Finanzierungsmöglichkeit entdeckt und entsprechende Strukturen aufgebaut. Dies wird zum Beispiel an Meldungen über Großspenden für einzelne Universitäten und die Einrichtung von Stiftungen deutlich.

Vor diesem Hintergrund fand am 4. Juni 2008 im Tagungszentrum des Bayerischen Staatsinstituts für Hochschulforschung und Hochschulplanung mit finanzieller Unterstützung durch die Fundraising Akademie eine Tagung zum Thema „Professionelles Fundraising an Hochschulen – Strategien, Infrastruktur, Fallbeispiele“ statt. Dort wurden Voraussetzungen, Modelle und Erfolgsfaktoren für ein erfolgreiches Fundraising von Hochschulen herausgearbeitet sowie die Bedeutung der Einbeziehung von Alumni und weiteren Förderern in die Fundraising-Arbeit im Sinne eines „Friendraising“ thematisiert. Praktische Fallbeispiele bildeten den Schwerpunkt der Veranstaltung. Die meisten Vortragsfolien der Referenten und Referentinnen können auf der Homepage [www.ihf.bayern.de](http://www.ihf.bayern.de) unter der Rubrik „Veranstaltungen“ abgerufen werden. Die ausformulierten und teilweise grundlegend überarbeiteten Vorträge der Tagung wurden in dieser Ausgabe der „Beiträge zur Hochschulforschung“ zu einem Themenheft „Hochschul-Fundraising“ zusammengefasst.

Zunächst gibt *Marita Haibach* einen Überblick über Ziele, Formen, Stand und wesentliche Erfolgsfaktoren des Hochschul-Fundraisings in Deutschland. Mit der besonderen Struktur von Stiftungen zur Unterstützung von Hochschulen befasst sich *Stefan Stolte*, der in seinem Beitrag auf die quantitativen, rechtlichen und fiskalischen Aspekte dieser Stiftungen eingeht. Die im Mittelpunkt der Tagung stehenden praktischen Fallbeispiele werden in dieser Ausgabe der Beiträge zur Hochschulforschung ebenfalls dokumentiert: *Arnulf Melzer* stellt die Entwicklung der Fundraising-Strategien der Technischen Universität München vor. Wie konkrete Projekte den Anstoß zum Aufbau eines langfristig angelegten Fundraisings geben können, zeigen die Aufsätze von *Herrmann Siedler*, *Petra Bölling* und *Harriet Falkenhagen* sowie von *Achim Fischer* an den Beispielen der Universitäten Freiburg und Mannheim. Die vielschichtige Unterstützung der Universität Passau

durch einen organisierten Kreis externer Förderer schildert *Klaus Dirscherl*. Eine völlig andere Form externer Unterstützung beschreiben *Matthias Notz* und *Patrick Roy*: die konzeptionelle, organisatorische und kommunikative Betreuung des Fundraising-Konzepts einer fakultätsübergreifenden Einrichtung der Ludwig-Maximilians-Universität München durch professionelle Berater.

*Volker Banschbach, Gabriele Sandfuchs*

**Marita Haibach: Trends and Perspectives in Fundraising for Higher Education**

Fundraising for higher education aims at the systematic solicitation of private donors, foundations and sponsors for colleges and universities. The success of fundraising activities is based on five essential elements: a compelling case for support (motivating arguments for private donors), credible fundraising projects and realistic financial needs, access to funders, commitment of volunteer leadership and the internal fundraising readiness of an institution. The chances of a new era of private commitment to research and higher education in Germany are good. Indeed, the expectation that investing in the development of alumni work in colleges and universities will show immediate financial returns is inappropriate. In setting up systematic fundraising it makes sense to try different methods simultaneously or one after the other in order to gain experience with the various groups of private funders.

**Stefan Stolte: Private Foundations and University Fundraising**

The German foundation sector has been growing for decades and at increasing rates; today it has reached a significant scale. Fundraising from philanthropic sources can thus be very rewarding for universities, as recent examples show. But getting private philanthropic money is not easy for most universities. The article gives a broad overview of the German research foundation sector, its legal and fiscal aspects as well as common instruments used by foundations. Furthermore, the article delivers some basic information on foundations being run by universities themselves to be used as fundraising instruments. What does a university starting a foundation have to be aware of, where are the chances and challenges? Where can successful examples be seen?

**Arnulf Melzer: Professional Fundraising for Higher Education Institutions – The Way the Technische Universität München Handles it**

The Technische Universität München (Technical University of Munich – TUM) has been accomplishing fundraising activities for more than ten years. The project's launch was complicated as the legal foundations did not envisage fundraising as the universities' task. Besides that, there was little experience in establishing fundraising structures for public universities in Germany. Meanwhile, fundraising has been set up successfully at the TUM. Other higher education institutions in Germany have developed their own ways of fundraising, too. The article sketches the TUM's most important findings in this domain.

**Hermann Siedler, Petra Bölling, Harriet Falkenhagen:  
The University of Freiburg's Anniversary as a Kickoff for Steady Fundraising**

The example of the University of Freiburg which successfully raised money in order to pay for the institution's 550th anniversary shows that a special occasion can provide an adequate kickoff for the implementation of a centralised university fundraising programme. Starting professional fundraising with an event like a university's anniversary has a couple of advantages. First of all, this occasion offers the possibility to define a precise mission. Furthermore, a social event like this strengthens the university's ties with its staff and its students as well as its relations to the outside. But there are also some disadvantages for the persons in charge of organising the anniversary, for example the pressure of strict deadlines or a heavy workload. Yet, the advantages outweigh the disadvantages by far.

**Achim Fischer: More than Additional Funding – Fundraising as a Strategic Marketing Element for Higher Education Institutions**

Fundraising generates money. But it can do more, and it has to do more to be a success. Its objectives have to go beyond moneymaking in order to make money actually available: Fundraising should give the institution impulses to tackle new tasks, it should create additional potential, and it should promote communication within and outside the institution. Thus it becomes part of the institution's marketing strategy. The University of Mannheim found unorthodox ways to establish a culture of support: They started with a campaign to renovate an ancient building, the Mannheim Castle, which houses parts of the university.

**Klaus Dirscherl: Fundraising starts with Friendraising –  
The „Neuburg Group" as a Model of Fundraising at the University of Passau**

The „Neuburg Group" is far more than a mere device for acquiring funds for the University of Passau. Founded in 1983, this platform of 130 companies has developed into a network of influential friends of the University. Situated at the interface of academic and economic life, the Neuburg Group assists the cooperation of students, graduates, and professors with the world of economics on all levels. The yearly symposium in July, the Neuburg Talks in spring, the graduates fair „Campus meets Company", or regular dinner receptions are organized to create and foster the dialogue between the repre-

sentatives of academic and economic life. The Neuburg Group or certain of its members lend financial or even political support to selected projects of the University. The member companies draw their own profits from this cooperation, for example when recruiting highly qualified alumni from Passau or by carrying out research projects in cooperation with selected experts in various fields.

**Matthias Notz, Patrick Roy: Professionally Supported Fundraising Conceptions for Higher Education Institutions – Need, Structure, Challenges**

Fundraising and sponsoring at universities require a professional conception and implementation to achieve lasting financial success. In this matter, the market for university fundraising and sponsoring in Germany is still young and developing. An intensified competition for financial contributions from companies, private individuals, or foundations can be expected in the years to come as financial resources are still relatively low despite growth. The article takes a practitioner's perspective and presents a method to create and implement professional market-oriented fundraising and sponsoring concepts for universities. As an example, the LMU Entrepreneurship Center (EC) of the Ludwig-Maximilians-Universität München (University of Munich) is used. The LMU EC decided to collaborate with an external professional partner (actori GmbH). To conclude, a few specific challenges faced by professional services in the field of university fundraising and sponsoring are outlined.



# Entwicklung und Perspektiven des Hochschul-Fundraisings

Marita Haibach

*(Überarbeitete Fassung eines Vortrags im Bayerischen Staatsinstitut für Hochschul-  
forschung und Hochschulplanung am 4. Juni 2008)*

Ziel des Hochschul-Fundraisings ist die systematische Gewinnung von Spendern, Stiftern und Sponsoren für Hochschulen. Der Erfolg von Fundraising-Aktivitäten ist von fünf wesentlichen Elementen abhängig: motivierenden Argumenten für private Förderer, realistischen Förderprojekten und plausiblen Finanzbedarf, Zugang zu Förderquellen, Engagement von ehrenamtlichen Führungspersonlichkeiten und der internen Fundraising-Bereitschaft einer Institution. Die Chancen, ein neues Zeitalter des privaten Engagements für Lehre und Forschung in Deutschland einzuleiten, stehen gut. Die Erwartung, dass sich Investitionen in den Aufbau von Alumni-Arbeit an hiesigen Hochschulen postwendend in klingender Münze auszahlen, ist allerdings verfehlt. Beim Aufbau des systematischen Fundraisings ist es sinnvoll, verschiedene Schienen gleichzeitig oder aber zeitversetzt in den ersten Jahren der Aktivitäten aufzubauen.

## 1 Hochschul-Fundraising im Aufwind

Das zentrale Standbein der Finanzierung der öffentlichen Hochschulen in Deutschland sind staatliche Mittel. Immer mehr Institutionen aber sind daran interessiert, Mittel aus privaten Förderquellen einzuwerben. Private Fördermittel können entscheidend dazu beitragen, dass eine Hochschule Profil gewinnt und Spitzenleistungen hervorbringt.

Zwar gibt es kaum eine Institution, die nicht über einen Freundeskreis verfügt und nicht bereits Unterstützung durch private Förderer erhalten hat, aber meist fehlt eine Gesamtstrategie für die Einwerbung von Spenden, Stiftungsmitteln und Sponsoring-Einnahmen. Die Gewinnung privater Förderer beruht in der Regel auf dem „Zufallsprinzip“, mit dem oft durchaus ansehnliche „Zufallstreffer“ erzielt werden. Doch gleichzeitig bleiben große Potenziale ungenutzt. Die Berichte über Megaspenden zugunsten von Hochschulen im deutschsprachigen Raum in jüngster Zeit haben Viele aufhorchen lassen. Dennoch ist das private Förderengagement für den Hochschulbereich hierzulande noch immer die Ausnahme. Der Bildungsbereich nimmt nach wie vor einen hinteren Rang auf

der Spenden-Präferenzskala ein. Auch die von vielen Hochschulen jahrzehntelang vernachlässigten Alumni werden sich erst dann engagieren, wenn es gelingt, sie wieder an die Hochschule heranzuführen und ihnen überzeugend darzulegen, dass es sich lohnt, in „ihre“ Hochschule zu investieren.

Fundraising hat sich im vergangenen Jahrzehnt in Deutschland zunehmend zu einem eigenständigen Berufsfeld entwickelt, doch die Professionalisierung des Fundraisings im Hochschulbereich steht noch am Anfang. Die Erfolge einiger weniger Vorreiter des Hochschul-Fundraisings, wie etwa der Technischen Universität München (TUM),<sup>1</sup> belegen: Es besteht ein enger Zusammenhang zwischen dem Vorhandensein einer funktionierenden Fundraising-Infrastruktur und Einnahmesteigerungen. Seit einigen Jahren zeichnet sich ab, dass immer mehr Hochschulen in das professionelle Fundraising einsteigen bzw. einsteigen wollen. Doch geht diese Entwicklung in Deutschland, ebenso wie in anderen europäischen Ländern, nur langsam voran.

Selbst in Großbritannien, wo das professionelle Fundraising bereits Anfang der Achtzigerjahre Fuß fasste, hinkt das Hochschul-Fundraising der allgemeinen Entwicklung der Fundraising-Profession hinterher. Daher setzte das *Department for Education and Skills*, das Bildungsministerium, im Jahr 2003 unter dem Vorsitz von Eric Thomas, dem Vizekanzler der University of Bristol, eine *Task Force on Voluntary Giving to Higher Education* ein. Die Schaffung einer Institution, die mit Erfolg Fundraising betreibt, basiere, so der Bericht, auf zwei Schlüsselementen, welche die jeweilige Hochschule selbst steuern könne:

- Die Führungspersönlichkeiten auf allen Ebenen innerhalb einer Institution müssen der Entwicklung der Fundraising-Strategie Zeit und Ressourcen widmen. Sie müssen ein Umfeld schaffen, in dem sich potenzielle Förderer über die Zukunftspläne der Institution informiert und zugleich in den Prozess einbezogen fühlen.
- Ein Fundraising-Büro, das mit qualifizierten Fachleuten ausgestattet ist und in dem bewährte, erfolgsorientierte Vorgehensweisen zum Einsatz kommen, ist eine Investition, die im Laufe der Zeit eine ausgezeichnete Rendite erbringen wird.

Auch die Europäische Kommission will dazu beitragen, dass der Forschung in ganz Europa mehr philanthropische Mittel zufließen. Auf dem im Dezember 2007 gestarteten *European Forum on Philanthropy and Research Funding*, das vom *European Foundation Centre* in

---

<sup>1</sup> Siehe Beitrag von *Arnulf Melzer*, S. 58 ff.

Brüssel gemanagt wird, stellte eine von der Europäischen Kommission beauftragte, europaweite, unabhängige Expertengruppe ihren Bericht über das Fundraising von Universitäten aus philanthropischen Quellen vor.<sup>2</sup>

Das *Centrum für Hochschulentwicklung (CHE)* führte von März bis Mai 2007 zum zweiten Mal in einem gemeinsamen Projekt mit der Wochenzeitung DIE ZEIT und dem Deutschen Fundraising Verband eine Befragung zum Hochschul-Fundraising in Deutschland durch. Die langsam wachsende Zahl der Personalstellen verdeutlicht, dass inzwischen auch hierzulande bei der Professionalisierung des Hochschul-Fundraisings ein Stein ins Rollen gekommen ist, der Bewegung sowohl in das Innenleben von Hochschulen als auch in deren Außenwirkung bringt.

## 2 Fundraising – Sponsoring – Drittmittel

Mit dem Begriff *Fundraising* wird die umfassende Mittelbeschaffung einer nicht kommerziellen Organisation bezeichnet. Hierzu gehören Finanz- und Sachmittel, Rechte und Informationen, Arbeits- und Dienstleistungen, wobei der Schwerpunkt auf der Einwerbung finanzieller Mittel liegt. Beim Fundraising geht es darum, eine Kommunikationsstrategie für die Beschaffung von Finanzmitteln zu erstellen, und zwar vor allem für solche Mittel, die nicht nach klaren Förderkriterien vergeben werden und nicht regelmäßig fließen. Ziel des Hochschul-Fundraisings ist die systematische Gewinnung von Spendern, Stiftern und Sponsoren für Hochschulen.

Das Fundraising tangiert eine Vielzahl von Rechtsgebieten und rechtlichen Vorschriften, deren Behandlung den Rahmen dieses Beitrags sprengen würde. Fundraiser und Fundraiserinnen müssen keine Rechtsexperten sein, doch es ist ihnen anzuraten, sich mit dem rechtlichen Rahmen ihrer Tätigkeit vertraut zu machen. Von besonderer Bedeutung ist es dabei, ein Gespür für Grenzfälle zu entwickeln, bei denen besondere Wachsamkeit geboten ist. Kompliziert wird es meist auch dadurch, dass mehrere unterschiedliche Rechtsvorschriften zur Geltung kommen. Es wird jedoch immer wieder notwendig sein, auf die Hilfe von Steuer- und Buchhaltungsfachleuten oder Juristen, insbesondere auf die Rechtsexperten innerhalb der Institution, zurückzugreifen. Oft sind gerade zu Anfang auch Nachfragen bei den Finanzämtern erforderlich.

---

<sup>2</sup> Vgl. Buchbesprechung auf S. 128.

Die Begriffe *Fundraising* und *Sponsoring* sind nicht identisch, obwohl die Worte aus der Begriffsfamilie *Sponsoring* in der Umgangssprache oft undifferenziert für jegliche Form der privaten Förderung verwendet werden. Das *Sponsoring* ist jedoch lediglich eines der unterschiedlichen *Fundraising*-Instrumente, wenn auch ein ganz besonderes, da, anders als bei den anderen Methoden, der Gesponserte eine Gegenleistung erbringen muss. *Sponsoring* ist aus Sicht der Unternehmen eine Form der Werbung; Ziel ist die öffentliche Kommunikation der *Sponsoring*-Maßnahme.

Steuerrechtlich gesehen, besteht ein Unterschied zwischen Spenden und *Sponsoring*, auf den an dieser Stelle allerdings nur kurz eingegangen werden kann. Grundsätzlich muss unterschieden werden zwischen der steuerlichen Behandlung beim Sponsor und der steuerlichen Behandlung bei steuerbegünstigten Empfängern. Was den Sponsor betrifft, so kann es sich bei den im Zusammenhang mit dem *Sponsoring* gemachten Aufwendungen um Betriebsausgaben, Spenden oder um steuerlich nicht abzugsfähige Kosten der Lebensführung bzw. bei Kapitalgesellschaften um verdeckte Gewinnausschüttungen handeln. Bei den Empfängern können *Sponsoring*-Einnahmen Betriebseinnahmen im steuerpflichtigen Bereich oder aber Einnahmen in der Vermögensverwaltung darstellen.

Abbildung 1: Abgrenzung zwischen *Spende* und *Sponsoring*

	<b>Spende</b>	<b>Sponsoring</b>
Förderer sind in der Regel	Privatpersonen Unternehmen	Unternehmen
Motivation	Fördergedanke	betrieblicher Nutzen
Zusammenarbeit	in der Regel nicht gegeben	Durchführung eines Sponsorships
Öffentlichkeitswirkung	selten	erstrebtes Ziel des Sponsors
Vertragliche Grundlage	auf keinen Fall vorhanden	in der Regel <i>Sponsoring</i> -Vertrag
Steuerliche Auswirkung a) beim Geber b) beim Nehmer	Spendenabzug ideelle Einnahmen	Betriebsausgabenabzug Betriebseinnahme im steuerpflichtigen Bereich (ggf. Mehrwertsteuer, Körperschafts- und Gewerbesteuer) oder Einnahme der Vermögensverwaltung
Quelle: Fritz (2005)		

Ein nicht eindeutig lösbares Abgrenzungsproblem besteht zwischen den Begriffen *Drittmitteleinwerbung* und *Fundraising*. Ihre Bedeutung ist nicht identisch, auch wenn es eine ganze Reihe von Überschneidungen gibt. Unter *Drittmitteln* werden grundsätzlich die-

jenigen Mittel verstanden, die Hochschulen nicht mittels staatlicher Zuweisungen als Grundausrüstung erhalten, sondern jene, die bei sogenannten Dritten zusätzlich zum regulären Hochschulhaushalt eingeworben werden. Drittmittel können der Hochschule selbst, einer ihrer Einrichtungen (wie etwa Fakultäten, Fachbereichen, Instituten) oder einzelnen Wissenschaftlern zur Verfügung gestellt werden.

Zu den Drittmitteln zählen Projektmittel der Forschungsförderung des Bundes, der Länder, der Europäischen Union und anderer öffentlicher Stellen, Mittel der Deutschen Forschungsgemeinschaft sowie Mittel der Bundesagentur für Arbeit. Zu Drittmitteln werden auch Stiftungsprofessuren und Mittel der Wirtschaft gerechnet, die für die Durchführung von Forschungsaufträgen bzw. als Spende zur Wissenschaftsförderung gewährt werden. Während Forschungsaufträge klassische Drittmittelprojekte sind, fällt die Einwerbung von Spenden und Stiftungsprofessuren meist in das Aufgabengebiet des Fundraisings. Doch sind die Übergänge oft fließend, zumal das institutionalisierte Fundraising für viele Hochschulen Neuland ist.

### 3 Voraussetzungen für Fundraising-Erfolge

Der Erfolg von Fundraising-Aktivitäten ist von fünf wesentlichen Elementen abhängig:

- motivierenden Argumenten für private Förderer (Fundraising-Zielbild),
- realistischen Förderprojekten und plausiblen Finanzbedarf,
- Zugang zu Förderquellen,
- Engagement von ehrenamtlichen Führungspersonlichkeiten,
- der internen Fundraising-Bereitschaft (*institutional readiness*) einer Hochschule.

#### 3.1 Motivierende Argumente für private Förderer (Fundraising-Zielbild)

Das Fundraising-Zielbild einer Institution (Englisch: *case for support*) setzt sich aus allen Faktoren zusammen, für die diese steht: ihren Traditionen und Erfolgen in der Vergangenheit, ihrem Nutzen heute, ihren gegenwärtigen Leistungen, und, was am wichtigsten ist, ihren Plänen, Ambitionen und ihrer Zukunftsvision. Die Formulierung des Zielbilds bildet die Grundlage und das argumentative Dach, um die potenziellen Förderer vom Finanzbedarf der Institution und der Notwendigkeit von größeren Zuwendungen zu überzeugen. Viele Hochschulen verfügen zwar mittlerweile über Leitbilder, deren Wirkung nach innen durchaus groß sein mag, die aber meist nicht so formuliert sind, dass sie gewinnend auf private Förderer wirken. Voraussetzungen für erfolgreiches Fundraising sind das Vorhandensein von klaren Vorstellungen über die Prioritäten der Hochschule

sowie eine enge Verbindung zwischen den Zielen des Fundraisings und der langfristigen Entwicklung der Institution insgesamt.

### 3.2 Realistische Förderprojekte und plausibler Finanzbedarf

Erfolgreiches Fundraising setzt voraus, dass die Bedarfe einer Organisation und die in diesem Zusammenhang genannten finanziellen Erfordernisse Nachfragen standhalten können. Sie müssen plausibel sowie auf schlüssige und anschauliche Weise erklärbar sein. Hochschulen verfügen über eine große Vielfalt an Fördermöglichkeiten, sowohl was die unterschiedlichen Gruppen von Förderbereichen als auch was deren inhaltliche Ausrichtung angeht. Allerdings eignen sich nicht alle Vorhaben für das Fundraising von privaten Förderern. Es gilt, überzeugende Fördergründe darzulegen, die zum Engagement motivieren. Von großer Bedeutung in diesem Zusammenhang sind individuelle Würdigungsmöglichkeiten für Spender, Stifter und Sponsoren (im letzteren Fall Gegenleistungen).

Das Spektrum der möglichen Förderbereiche lässt sich grob in folgende Segmente einteilen:

- Wissenschaftliches Personal (insbesondere Stiftungsprofessuren),
- Forschungsprojekte /Forschungsinstitute,
- Studierende (insbesondere Stipendien und Wohnmöglichkeiten),
- Infrastrukturmaßnahmen (Gebäude – Neubau oder Renovierung, Räume, Einrichtung, Geräte, Technik, Bibliothek, Campus),
- Veranstaltungen und Veröffentlichungen,
- Kapitalstockaufbau/Stiftungen.

### 3.3 Zugang zu Förderquellen

In Zusammenhang mit der erfolgreichen Durchführung von Fundraising-Aktivitäten muss eine ausreichende Zahl an potenziellen Förderern identifiziert werden: (wohlhabende) Privatpersonen, Unternehmen, Stiftungen. Die Höhe dessen, was diese in der Lage wären zu geben, muss mit dem Finanzziel in Einklang stehen. Zudem muss die Hoffnung gerechtfertigt erscheinen, dieses Potenzial in eine tatsächliche Förderbereitschaft umwandeln zu können.

### 3.4 Engagement von ehrenamtlichen Führungspersönlichkeiten

Ehrenamtliche Führungskräfte von außen, Persönlichkeiten, die hinter der Zielsetzung stehen, der Arbeit Prestige und Ansehen verleihen, die Kontaktarbeit mittragen und unterstützen, sich selbst als Förderer finanziell für die Hochschule engagieren sowie Türen zu Stiftern und Großspendern öffnen, bilden den Schlüssel für jede groß angelegte Fundraising-Aktivität.

### 3.5 *Creating an Asking Institution: Interne Fundraising-Bereitschaft (institutional readiness)*

Ein zentraler Faktor für Fundraising-Erfolge ist die interne Bereitschaft innerhalb einer Institution, tatsächlich Fundraising zu betreiben. Fundraising erfordert die breite Unterstützung innerhalb einer Hochschule. Dabei spielt die Notwendigkeit einer klaren, konsequenten und inspirierenden Führung innerhalb der Institution eine wichtige Rolle. Hochschul-Fundraising ist eine Führungsaufgabe, die ohne das Engagement der Hochschulleitung nicht funktioniert. Hinzu kommt die Notwendigkeit von Menschen, die dem Fundraising kontinuierlich Zeit widmen; dies lässt sich am besten durch ein mit qualifizierten Fachleuten ausgestattetes Fundraising-Büro (*development office*) gewährleisten. Ein Budget für Fundraising-Aktivitäten ist dabei ebenso unabdingbar wie eine mittels einer Fundraising-Software geführte Fundraising- und Alumni-Datenbank. Auch die Öffentlichkeitsarbeit insgesamt muss gut funktionieren.

#### 3.5.1 Personalausstattung und Struktur des Fundraising-Bereichs

Es besteht ein enger Zusammenhang zwischen den Fundraising-Einnahmen und den dafür bereitgestellten hauptamtlichen personellen Kapazitäten. Die Struktur und die Größe des Fundraising-Bereichs sind abhängig von den unterschiedlichen Gegebenheiten innerhalb einer Hochschule. Die personelle Ausstattung hängt davon ab, wie konkret gearbeitet wird. Je größer das Spendenaufkommen einer Organisation, umso mehr Mitarbeiter sind im Fundraising-Bereich notwendig und umso größer ist üblicherweise die Ausdifferenzierung der Aufgaben.

Viele der US-Hochschulen haben heutzutage riesige Fundraising-Abteilungen mit bis zu 400 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, unter denen üblicherweise eine strenge Aufgabenteilung herrscht. An der Spitze steht meist eine Person, die als Vizepräsident (*Vice President for Development*) der Hochschulleitung bzw. als stellvertretender Dekan (*As-*

*sociate Dean for External Relations and Development*) der Fakultätsleitung angehört. An zahlreichen Hochschulen ist der Bereich der Alumni-Arbeit als Referat in der Fundraising-Abteilung angesiedelt, an anderen gibt es dafür entweder eine eigene Abteilung oder diese ist als Büro der Alumni-Vereinigung organisiert. Dabei wird jedoch eine enge Verzahnung von Fundraising und Alumni-Arbeit sichergestellt.

Innerhalb der Fundraising-Abteilungen bestehen in der Regel drei Hauptreferate, die meist entlang der unterschiedlichen Ansprachemethoden differenziert werden: *Major Gifts* (Großspenden), *Annual Giving* (jährliche Spenden) und *Corporate and Foundations Relations* (Unternehmens- und Stiftungsbeziehungen). Zudem verfügen viele Hochschulen über ein eigenes *Office of Gift Planning*, dessen Mitarbeiter gewissermaßen als Vermögensberater für die Spender fungieren und diese dabei unterstützen, die steuerlich und rechtlich beste Lösung für ihre Zuwendung an die Hochschule zu finden. Hier ist meist auch das Testamentspenden-Fundraising angesiedelt. Darüber hinaus gibt es vielfach ein spezielles *Office of Development Relations*, dessen Aufgaben die Erstellung von Informationsmaterialien für das Fundraising, die Organisation von Events und die Spenderpflege sind. In einem weiteren Bereich, dem *Office of Development Services*, sind vielfach das Finanzreferat der Fundraising-Abteilung, ebenso wie die Gebiete der Spenderrecherchen und die Administration und Pflege der Fundraising- und Alumni-Datenbank angesiedelt.

Viele Hochschulen in Deutschland starten mit lediglich einer Stelle in das Fundraising, manche sogar nur mit einer Teilzeitstelle. Damit ist allerdings die Gefahr verbunden, dass diese Person angesichts der komplexen Hochschulstrukturen von Anfang an auf verlorenem Posten steht, zumal die Erwartungen fast immer überhöht sind. Ein weiteres Problem ist, dass die Fundraising-Fachleute oft auch für andere dringende Aufgaben eingesetzt werden, die auf der Präsidialebene ständig anfallen, wodurch ein Teil der für das Fundraising verfügbaren Arbeitszeit verloren geht. Die Minimal-Ausstattung eines Fundraising-Büros an einer Hochschule sollte daher zwei Stellen umfassen: einen Fundraiser bzw. eine Fundraiserin und eine Servicekraft. Da im Zusammenhang mit dem Hochschul-Fundraising, bei dem die persönliche Fördereransprache eine große Rolle spielt, viele Außentermine notwendig sind, doch zugleich zahlreiche hochschulinterne Koordinations- und Sitzungstermine anfallen, sollten zumindest die Bereiche der Förderer-recherchen, der Datenbankpflege und der Veranstaltungsorganisation von einer Assistentin betreut werden, der der Umgang mit Menschen am Telefon und persönlich liegt. Gerade die telefonische Koordination von Gesprächsterminen ist enorm zeitaufwendig.

Eine Stelle zum Einstieg ist nur in Ausnahmefällen vertretbar, wenn eine gute Unterstützung aus anderen Bereichen erfolgt, insbesondere dem Rektorat, der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit und der EDV-Abteilung. Ist der Fundraiser für alles zuständig – von der Identifikation und Beschreibung von Förderprojekten über Spenderrecherchen, die Erstellung von Informationsmaterialien, die Pflege der Fundraising-Datenbank bis hin zur Organisation von Fundraising-Events –, so können die Dinge nur in kleinsten Schritten vorankommen. Sobald es gilt, mehrere Großspender persönlich zu betreuen, sind die personellen Kapazitäten schnell ausgereizt. Eine weitere Herausforderung, von der Hochschul-Fundraiser in Deutschland berichten, ist die Tatsache, dass sie zu viel Zeit in hochschulinternen Sitzungen verbringen müssen, die ihnen dann letztlich für Spenderkontakte abgeht.

### 3.5.2 Herausforderungen bei der Institutionalisierung des Hochschul-Fundraisings

Beim Start ins professionelle Fundraising gilt es in der Regel zahlreiche Hürden zu nehmen. Vielerorts stellt die Vorfinanzierung der Fundraising-Kosten eine große Herausforderung dar. Es ist normal, dass zumindest in den ersten beiden Jahren „rote Zahlen“ geschrieben werden. Allerdings sollten die Fundraising-Kosten, auf Dauer gesehen, 25 Prozent der Einnahmen nicht überschreiten. Fundraising erfordert Zeit, Zeitplanung – und Geduld. Hoher Erwartungsdruck zum falschen Zeitpunkt führt nicht nur zu Stress, sondern möglicherweise auch zu übereilten Schritten in die falsche Richtung.

Fundraising ist immer eine Form von Organisationsentwicklung, die Rollenänderungen beinhaltet, auch und gerade auf der Leitungsebene, auch, was die zeitlichen Prioritäten angeht. Meist gilt es, geeignete Organisationsformen und -strukturen (wie beispielsweise die Errichtung einer Stiftung) zu entwickeln. Fundraising-Fachkräfte mit Erfahrung im Hochschulbereich sind bislang rar in Deutschland, daher gestaltet sich die Suche nach Fundraising-Personal oft nicht einfach. In diesem Zusammenhang muss erwähnt werden, dass Berater und Beraterinnen sowie Agenturen am effizientesten genutzt werden können, wenn ihnen qualifizierte Fachkräfte in der Institution gegenüberstehen. Die Annahme, Fundraising-Berater und -Beraterinnen könnten, quasi „frei schwebend“, auf der Basis von Erfolgsbeteiligung Spender gewinnen und dies noch dazu für unterschiedliche Organisationen, beruht auf einer Illusion.

Bereits beim Aufbau des Fundraisings sollte das Spannungsfeld *zentral – dezentral* mitgedacht werden. Fundraising-Profis und -Serviceleistungen auf der zentralen Ebene tragen dazu bei, die Förderbeträge Einzelner zu maximieren, die Fundraising-Einnahmen

der Hochschule insgesamt wie auch einzelner Institute zu erhöhen, auch derjenigen, die bereits Fundraising-Erfolge erzielen! Es gibt eine ganze Reihe von Hochschulen mit rührigen Professoren und Institutsleitern, die sich auch ohne Fundraising-Infrastruktur aktiv und mit Erfolg um Förderer bemühen. Es gibt zudem Beispiele dafür, dass einzelne Hochschulinstiute professionelle Fundraising-Strukturen in einer Zeit aufgebaut haben, in der die Hochschulzentrale noch weit davon entfernt war, sich der Professionalisierung des Fundraisings zuzuwenden. Von solchen dezentralen Fundraising-Vorbildern können wichtige Impulse ausgehen für den Aufbau des zentralen Fundraisings, doch es besteht auch die Gefahr, dass einzelne Institute und das zentrale Fundraising miteinander in Konkurrenz um einzelne Förderer treten. Parallelansprachen wirken auf Förderer nicht gut, zudem beinhalten sie das Problem des *Downgrading*, des Einwerbens einzelner, relativ kleiner Spenden statt einer großen Zuwendung an die gesamte Institution.

Dennoch wäre es angesichts der geringen personellen Ausstattung des Fundraising-Bereichs weder sinnvoll noch durchsetzbar, den Fachbereichen den Kontakt mit potenziellen Förderern zu verbieten. Wichtig ist aber Transparenz: Das Fundraising-Büro muss über Kontakte mit potenziellen und aktuellen Förderern informiert werden. Es sollte von Anfang an auf den Aufbau einer *Win-Win*-Stimmung abzielen und den Fachbereichen Unterstützung anbieten, beispielsweise bei der Fördererpflege. Dabei kann es sich auch als hilfreich erweisen, die Fundraising-Datenbank als eine Serviceleistung des Fundraising-Büros anzubieten, von der auch andere einen Nutzen haben können. Vertrauliche Daten können mit unterschiedlichen Zugriffsrechten geschützt werden.

Eine besonders schwierige Herausforderung stellt in vielen Fällen die Schnittstelle zwischen Hochschul-Fundraising und Hochschul-Fördergesellschaft dar. Während so manche Hochschul-Fundraiser, die oft unter großem Erfolgszwang stehen, meinen, viele Räder neu erfinden zu müssen, fühlen sich häufig die Ehrenamtlichen in den Hochschul-Fördergesellschaften in ihrem langjährigen, unbezahlten Engagement übergangen. Im Interesse der Hochschule und zugleich der Förderer ist es daher notwendig, die Voraussetzungen für ein funktionierendes Zusammenspiel zwischen Hochschul-Fördergesellschaften und dem professionellen Fundraising zu schaffen.

#### **4 Wiederbelebung der Kultur des privaten Engagements für Hochschule und Wissenschaft**

In den USA rangiert bei den Spendenzwecken das Engagement für den Bereich *education*, also für alles, was mit Bildung und Forschung zu tun hat, direkt hinter dem Bereich

Religion (dort gibt es allerdings keine Kirchensteuer) an zweiter Stelle der Fördererpräferenzen (Individuen, Unternehmen und Stiftungen zusammengenommen). Im Jahr 2006 flossen 40,98 Milliarden Dollar (13,9 Prozent) des gesamten privaten Förderaufkommens in diesen Bereich (*Giving USA Foundation 2007, S. 16*).

In Deutschland hingegen rangiert das private Förderengagement für Bildung und Forschung trotz einer ganzen Reihe von Spendern, Stiftern und Sponsoren bislang weit unten in der Spenden-Präferenzskala. Dabei gab es auch in Deutschland zu Beginn des 20. Jahrhunderts eine Zeit, in der das Engagement für Bildung und Forschung selbstverständlicher war. An die lange Zeit verschütteten Traditionen gilt es anzuknüpfen und ein neues Zeitalter des privaten Engagements für Lehre und Forschung nicht nur in Deutschland, sondern in ganz Europa einzuleiten. Die Chancen dafür stehen gut. Hochschulen sind Institutionen, die, anders als viele gemeinnützige Vereine, nicht erst beweisen müssen, warum ihre Arbeit notwendig ist. Viele Menschen können sich aus eigener Anschauung vorstellen, was innerhalb einer Hochschule geschieht. Hochschulen sind – trotz gelegentlicher Brüche – glaubwürdige Institutionen, denen Menschen Vertrauen schenken und die mit positiv belegten Begriffen wie Jugend, Bildung, Nachwuchsförderung, Fortschritt, Innovation, Zukunft, Exzellenz, Kompetenz, Seriosität und gesellschaftlicher Verantwortung assoziiert werden.

Über Fundraising-Einnahmen von Hochschulen in Deutschland gibt es, anders als in den USA, bislang keine detaillierten Zahlen. Bei den Gesamteinnahmen aus dem Fundraising zeichnet sich nach den Ergebnissen der CHE-Studie (*CHE 2007 S. 7–12*) langsam eine steigende Tendenz ab. 2006 konnten 31 Universitäten Einnahmen aus Fundraising vorweisen, nach 29 im Jahr 2005 und 28 im Jahr 2004. Auch bei den Fachhochschulen stieg die Zahl derer, die Fundraising betreiben, leicht auf 36 im Jahr 2006. Die Zahl der Universitäten, die Beträge von mehr als einer Million einnahmen, stieg zwischen 2004 und 2006 um fünf auf 17. Die Hochschulen, die 2006 mehr als fünf Millionen Euro an Fundraising-Einnahmen erzielten, waren die Universitäten Erlangen-Nürnberg, Heidelberg und Mannheim, die Technische Universität München sowie die privaten Universitäten European Business School, Jacobs University Bremen und Universität Witten-Herdecke.

#### 4.1 Die privaten Förderer

Die drei Hauptgruppen der privaten Geldgeber für gemeinnützige Zwecke sind Privatpersonen, Stiftungen und Unternehmen. Die Aufteilung der privaten Fördermittel nach der Herkunft der Mittel unterscheidet sich im Hochschulbereich der USA allerdings auch

von der allgemeinen Verteilung des Philanthropie-Kuchens. Das von Einzelpersonen stammende Fördervolumen ist geringer, doch Alumni und Individualspender, die keine Alumni sind, bestreiten zusammen immerhin 50,4 Prozent des Aufkommens, während der Anteil von Individualförderern am gesamten privaten Fördervolumen in den USA bei 75,5 Prozent bzw. inklusive Erbschaften sogar 83,3 Prozent liegt. Der Anteil der Stiftungsförderung im Hochschulbereich ist mit 25,4 Prozent (gegenüber 12,4 Prozent) doppelt so hoch wie bei dem Gesamt-Fundraising-Kuchen, das Förderaufkommen von Wirtschaftsunternehmen ist sogar viermal so hoch (16,4 Prozent gegenüber 4,3 Prozent) (CAE 2007; Giving USA Foundation 2007).

Abbildung 2: Herkunft der privaten Fördermittel für US-Hochschulen 2005/06

Förderergruppe	Betrag in Milliarden Dollar	Anteil in Prozent
Alumni	8,4	30
Privatpersonen (keine Alumni)	5,7	20,4
Wirtschaftsunternehmen	4,6	16,4
Stiftungen	7,1	25,4
Andere Organisationen	1,825	6,5
Kirchliche Organisationen	0,375	1,3
Gesamtbetrag	28	100
Quelle: CAE (2007)		

#### 4.2 Privatpersonen als Hochschul-Förderer

Privatpersonen bestreiten in den USA über die Hälfte des privaten Förderaufkommens im Hochschulbereich. In Deutschland hingegen sind nach den Ergebnissen der CHE-Studie 2007 gegenwärtig Unternehmen die wichtigsten Mittelgeber – sowohl für Universitäten als auch für Fachhochschulen. Dennoch sollten Individualspender für das Hochschul-Fundraising keineswegs außer Acht gelassen werden. Gerade in diesem Segment bestehen große Potenziale, die es mithilfe von Fundraising-Aktivitäten zu nutzen gilt. Spenden sammelnde Organisationen im Sozial- und Umweltbereich bestätigen den amerikanischen Trend, dass Privatpersonen trotz der höheren Steuerquote und der Kirchensteuer auch bei uns das wichtigste Segment des Spendenmarkts darstellen. Es ist möglich, diesen Trend auch für das Hochschul-Fundraising zu nutzen, wenn es gelingt aufzuzeigen, warum private Fördermittel notwendig sind, was damit bewirkt werden kann – und wenn private Förderer gezielt und kontinuierlich um Zuwendungen gebeten werden.

#### 4.2.1 Megaspenden

Bei den Empfänger-Organisationen von Spenden im zwei- und dreistelligen Millionenbereich stehen in den USA Hochschulen mit weitem Abstand an der Spitze, gefolgt von Stiftungen, von denen sich viele auch im Bereich von Forschung und Lehre engagieren. Der Trend, dass sich gerade Förderer, die hohe Zuwendungen leisten, im Hochschulbereich engagieren, zeichnet sich nun auch in Deutschland ab. Als der Unternehmer Klaus J. Jacobs im November 2006 auf einer Pressekonferenz verkündete, dass die von ihm gegründete Stiftung, die *Jacobs Foundation*, bis zum Jahr 2011 insgesamt 200 Millionen Euro in die *International University Bremen* investieren wird, war das öffentliche Echo riesig. Auch wenn es bereits vor Jacobs Beispiele für Millionengaben vermögender Personen an deutsche Hochschulen gab, so markiert sein Engagement zusammen mit der Ankündigung des SAP-Mitbegründers Hasso Plattner, gut 200 Millionen Euro in das als An-Institut der Universität Potsdam errichtete private Hasso-Plattner-Institut für Softwaresystemtechnik zu investieren, den Beginn einer Zeitenwende in Deutschland. In den Jahren 2007 und 2008 reihte sich eine ganze Anzahl von weiteren vermögenden Privatpersonen bzw. Familien in den Kreis der Hochschul-Millionenspenden ein.

#### 4.2.2 Alumni als Förderer

Alumni sind für viele US-Hochschulen, allen voran die privaten Elite-Institutionen, eine tragende Säule ihrer Fundraising-Aktivitäten. Ein beträchtlicher Teil der Spenden kommt von Alumni, zudem wirken sie aktiv beim Fundraising mit. Alumni (und deren Familien) sind ein wichtiges Standbein im Großspenden-Fundraising, sowohl was eigene Spenden als auch was das Öffnen von Türen angeht. Eine wesentliche Voraussetzung dafür ist allerdings, dass die Bindung von gegenwärtigen und ehemaligen Studierenden an die Hochschule kontinuierlich gut gepflegt wird. Das ist nur durch eine professionelle Alumni-Arbeit möglich, bei der das Fundraising ein integraler Bestandteil ist. Dennoch betätigen sich selbst in den USA keineswegs alle Alumni automatisch als Spender für ihre ehemalige Hochschule. Viele der öffentlichen Hochschulen in den USA haben erst im vergangenen Jahrzehnt begonnen, ihre Alumni-Tätigkeiten aktiver zu gestalten. Dabei zeigt sich, dass es auch in den USA nicht einfach ist, verloren gegangene Alumni aufzuspüren, zurückzugewinnen und diese noch dazu zu Spenden in den *annual fund* zu motivieren. Daher konzentrieren sich Hochschulen in der Anfangsphase zunächst meist auf die Gewinnung ausgewählter Alumni als Großspender.

Alumni-Arbeit hat sich im vergangenen Jahrzehnt in vielen Hochschulen in Deutschland zu einem professionellen Aufgabenfeld entwickelt. Viele Hochschulen haben Stellen geschaffen und Alumni-Referenten damit beauftragt, die Kontakte zu ihren Ehemaligen wiederzubeleben und zu pflegen. Doch dies ist kein leichtes Unterfangen. Die Erwartung, dass sich Investitionen in den Aufbau von Alumni-Arbeit an hiesigen Hochschulen postwendend in klingender Münze auszahlen, ist daher verfehlt.

Wann nun ist der richtige Zeitpunkt, um vom *Friendraising*, dem Aufbau von freundschaftlichen Beziehungen mit und unter den Alumni, zum Fundraising überzugehen? Grundsätzlich ist dazu zu sagen: Werden lange vernachlässigte Alumni zu früh um eine Spende gebeten, dann kann dies schnell die gerade in Gang gekommene Annäherung und den damit verbundenen positiven Eindruck zunichte machen. Es darf nicht der Eindruck entstehen, dass das hauptsächliche Ziel beim Beziehungsaufbau mit den Alumni die Einwerbung von Spenden ist. Hinzu kommt, dass es hierzulande für viele völliges Neuland ist, Spenden für ihre Hochschule zu tätigen. Das Bewusstsein von Bedarf und Notwendigkeit muss zunächst entwickelt werden.

Eine Möglichkeit der Beschleunigung des Übergangs vom *Friendraising* zum Fundraising ist die anfängliche Konzentration auf Top-Alumni, wobei auch hier nicht auf Blitzerfolge gesetzt werden darf. Top-Alumni sind Personen, die an einer Hochschule zumindest zeitweise studiert oder promoviert haben und die sich durch überdurchschnittlichen wirtschaftlichen, politischen oder gesellschaftlichen Erfolg auszeichnen. Allerdings muss davon ausgegangen werden, dass diese trotz ausreichender finanzieller Ressourcen nicht zwangsläufig bereit sind, die Hochschule zu unterstützen. Hochkarätige Alumni sollten zunächst durch gezielte Kultivierungsaktivitäten, wie beispielsweise die Einladung zu exklusiven Veranstaltungen (wie etwa Top-Alumni-Dinner mit dem Präsidenten der Hochschule), Einzelgespräche mit dem Präsidenten oder ausgewählten Wissenschaftlern sowie die individuelle Betreuung durch das Alumni-Büro näher an die Hochschule herangeführt werden.

Ein Vergleichsfaktor, der sogar in die allgemeinen Hochschul-Rankings in den USA einfließt, ist die *average alumni giving rate*, also die Durchschnittsquote derjenigen Ehemaligen, die sich als Spender für den *annual fund*, die Jahresspendenkampagne, ihrer Alma Mater betätigen. Gemäß der Erhebung des *U.S. News & World Report „America's Best Colleges 2007“* rangiert die Princeton University mit gut 60 Prozent an der Spitze. Der Durchschnittswert liegt bei 33 Prozent, doch viele der großen öffentlichen Hochschulen rangieren auf den hinteren Plätzen mit unter 15 oder gar unter zehn Prozent.

Am erfolgreichsten sind grundsätzlich Institutionen, bei denen Studierende ihr Studium als *undergraduates* (Studium bis zum ersten akademischen Grad, in der Regel Bachelor-Abschluss) durchlaufen haben.

In Deutschland hingegen sind die Zuwendungen von Alumni an ihre Hochschulen, abgesehen von einigen wenigen Ausnahmen, relativ gering. Lediglich neun Universitäten und zwei Fachhochschulen gaben in der neuesten CHE-Studie in diesem Bereich überhaupt Anteile an, die jedoch durchweg unter zehn Prozent lagen. Auch in Großbritannien hinken selbst die Elite-Universitäten Oxford und Cambridge weit hinter ihren US-Pendants hinterher, was die Quote derjenigen Ehemaligen angeht, die sich als Spender für ihre Hochschule betätigen. Schätzungsweise zehn Prozent der Alumni engagieren sich als Spender bei diesen beiden Institutionen, bei den anderen Hochschulen in Großbritannien liegt die Quote unter einem Prozent (CASE 2007).

### 4.3 Wirtschaftsunternehmen als Förderer von Hochschulen

Zwischen vielen Hochschulen und Wirtschaftsunternehmen in Deutschland gibt es seit Langem Kontakte, doch seit Mitte der Neunzigerjahre sind Zahl und Umfang der Verbindungen enorm gewachsen. Das Spektrum der Kooperationsformen zwischen Hochschulen und Unternehmen ist dabei vielfältig; prinzipiell lassen sich Geschäftsbeziehungen und Förderbeziehungen unterscheiden.

Aus der Hochschulfinanzstatistik des Statistischen Bundesamts für das Jahr 2005, die im Juni 2007 veröffentlicht wurde, geht hervor, dass sich die Drittmittel, die von der gewerblichen Wirtschaft an Hochschulen geflossen sind, auf rund eine Milliarde Euro belaufen. Dies sind fast 30 Prozent der gesamten Drittmiteleinnahmen deutscher Hochschulen, die für das Jahr 2005 insgesamt mit fast 3,7 Milliarden Euro beziffert wurden. Nach den Fördermitteln der Deutschen Forschungsgemeinschaft (1,085 Milliarden Euro) ist dies der zweitgrößte Bereich. Über die finanzielle Größenordnung des Fördervolumens im engen Sinne – Spenden von Unternehmen und Zuwendungen von Unternehmensstiftungen an Hochschulen – gibt es keine exakten Zahlen. Auch der Umfang des Sponsoring-Volumens im Hochschulbereich ist nicht bekannt.

Die Fördermotive für Wirtschaftsunternehmen sind von aufgeklärtem Eigeninteresse (*enlightened self-interest*) geprägt. Der primäre Zweck von Unternehmen ist es nicht, sich als Förderer von Gemeinwohlanliegen zu betätigen, sondern Profite zu erzielen. Dies schließt keineswegs das Mitschwingen idealistischer Beweggründe und emotionaler

Motive aus, denn es sind faktisch doch Individuen, die in den Unternehmen die Förderentscheidungen fällen.

Spenden dienen, wie gut 80 Prozent der in einer im Jahr 2007 erschienenen Studie von *PricewaterhouseCoopers* Befragten angaben, aus Sicht der Unternehmen in erster Linie zur Image- und Kontaktpflege am Standort. Wirtschaftsunternehmen investieren in ihr gesellschaftliches Umfeld, um eine funktionsfähige Basis ihrer Existenz zu sichern. Abgesehen von der Image- und Kontaktpflege hoffen gut 40 Prozent der befragten Unternehmen darauf, durch die Spendentätigkeit attraktiver für Nachwuchskräfte zu werden. Vielen Unternehmen ist daran gelegen, mit möglichen künftigen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen schon frühzeitig in Kontakt zu kommen. Auch die von Hochschulen angebotenen Weiterbildungsmaßnahmen sind für die Wirtschaft attraktiv. Für viele Unternehmen ist die Möglichkeit der Teilhabe am wissenschaftlichen Fortschritt vor Ort interessant. Wichtige Impulse für Innovationen entspringen dem Hochschulkontext. Lediglich 30 Prozent verfolgen mit ihren Spenden ausdrücklich geschäftliche Interessen. Insbesondere Ausbildungs- und Forschungseinrichtungen, die in der Branche des Spenders tätig sind, profitierten häufig von geschäftspolitisch motivierten Zuwendungen.

#### 4.4 Stiftungen in der Hochschulförderung

Das Stiftungsthema hat im Hochschulbereich in den letzten Jahren verstärkt Beachtung gefunden, wengleich es schon von jeher große Bedeutung besessen hat: Stifter und Stiftungen spielten bei der Gründung von deutschen Hochschulen eine wichtige Rolle; Hochschulen beherbergen unter ihrem Dach eine Reihe von kleinen, meist unselbständigen Stiftungen; Förderstiftungen sind wichtige Finanzquellen für Forschung und Lehre. Doch im vergangenen Jahrzehnt hat das Thema Hochschulen und Stiftungen stark an Dynamik zugelegt. Hochschulen werden in Stiftungen umgewandelt, es werden zunehmend Hochschulstiftungen gegründet und das Zauberwort *endowment*, Kapitalstockaufbau, macht die Runde.

Der Hochschulbereich besitzt eine besondere Attraktivität für Stifter. Nach Angaben des *Bundesverbands Deutscher Stiftungen (2007)* haben 13,3 Prozent aller Stiftungen ihren Schwerpunkt in der Wissenschaftsförderung. Berücksichtigt man auch den Bereich Bildung und Erziehung, der 14,9 Prozent der Stiftungszwecke umfasst, dann wird deutlich: Bildung und Wissenschaft sind Zukunftsthemen, an denen Stifter und Stifterinnen ein starkes Interesse haben.

Angesichts der Neigung zahlreicher Menschen, eine eigene Stiftung ins Leben zu rufen und damit ihre persönlichen Interessengebiete zu fördern, stellt sich als Grundfrage für das Fundraising an Hochschulen, mit welchen Argumenten es gelingen kann, Menschen für ein Engagement als Hochschulstifter zu motivieren. Die Möglichkeit der Steuerersparnis, ohnehin nicht das zentrale Motiv bei der Errichtung von Stiftungen, gilt auch für jede andere Stiftungserrichtung und Zustiftung. Punkten können Hochschulen mit ihrer Kontinuität, Tradition und ihrem Zukunftspotenzial – etwa bei der Nachwuchsausbildung. Zudem gibt es unter dem Dach einer Hochschule vielfältige Möglichkeiten der Verwirklichung von inhaltlichen Interessen – von der Förderung eines gesellschaftlich bedeutsamen Forschungsvorhabens bis zur Verbesserung der Qualität der Lehre in einem bestimmten Fachgebiet. Auch interessante Begegnungen mit hochkarätigen, häufig internationalen Wissenschaftlern sowie mit Studierenden aus aller Welt gehören zu ihrem Kapital. Zudem wird Hochschulen auch der Bereich der Stiftungsadministration zugetraut, den viele Stifter gerne abgeben.

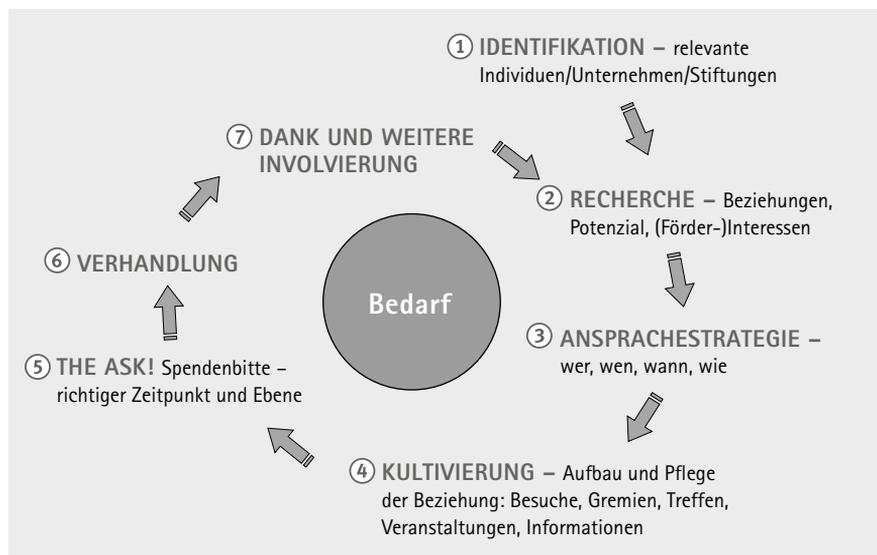
## **5 Methoden der Fördereransprache**

Die Instrumente zur Gewinnung von privaten Förderern sind vielfältig, ob persönliche Spendenbitten, Spendenbriefe (Mailings), Fundraising-Events, Erbschaftsmarketing, Telefon-Fundraising, Online-Fundraising und andere mehr. Die Wahl der Ansprachestrategie sowie ihre Umsetzung in die Praxis sind abhängig von der Fördererzielgruppe und dem Förderbedarf. In der Regel empfiehlt sich die Kombination verschiedener Anspracheformen. Persönliche Kontakte stoßen auf die größte Resonanz und sind, wenn möglich, anderen Fundraising-Methoden vorzuziehen.

### **5.1 Der Fundraising-Zyklus**

Die Gewinnung von Förderern – ob Individuen, Unternehmen oder Stiftungen – setzt in der Regel einen strategisch geplanten Prozess voraus, der sich in Form eines aus sieben Stufen bestehenden Zyklus darstellen lässt. Dieser Kreis ist von besonderer Bedeutung bei der Gewinnung von Großförderern, doch auch bei der Gewinnung von Kleinspendern ist diese Systematisierung eine Strukturierungshilfe.

Abbildung 3: Der Fundraising-Zyklus



### 5.1.1 Identifikation potenzieller Förderer

Es gilt Personen, Unternehmen und Stiftungen auszumachen, bei denen die begründete Annahme besteht, dass sie Interesse daran haben, die Hochschule als Förderer finanziell zu unterstützen. Es gibt viele Formen der Identifikation von potenziellen Förderern, die zunächst entlang der Förderergruppen Privatpersonen, Unternehmen und Stiftungen differenziert werden sollten. Bei Privatpersonen muss zudem zwischen der Identifikation von potenziellen Kleinspendern und Großspendern unterschieden werden.

### 5.1.2 Recherchen und Evaluation

Fördererrecherchen beinhalten das systematische Sammeln und Festhalten von Informationen über potenzielle und aktuelle Förderer, um herauszufinden, was diese mit einer Institution verbindet, was ihre Interessen sind und wie es um ihr Förderpotenzial bestellt ist. Sie werden insbesondere dazu eingesetzt, die Ansprache von ausgewählten Personen, meist potenziellen Großspendern, vorzubereiten. Zu diesem Zweck ist die Erstellung individueller Spenderprofile sinnvoll, damit sich beispielsweise der Präsident einer Hochschule vor einem Gesprächstermin über die betreffende Person informieren kann. Auch wer

Stiftungen oder Unternehmen als Förderer gewinnen will, sollte vor der Kontaktaufnahme gut recherchieren.

Im Zusammenhang mit der Spenderforschung und der Speicherung von Daten muss unbedingt auf die Einhaltung der Datenschutzbestimmungen geachtet werden. Gelegentlich sind Bedenken zu hören, es gehe um das Ausspionieren von persönlichen Informationen. Dem muss entgegengehalten werden, dass lediglich öffentlich zugängliche Informationen zusammengetragen und auf eine strukturierte Weise dargestellt werden. Letztlich geht es darum, die richtigen Personen anzusprechen und sich, sofern es dazu kommt, gut auf Gespräche vorzubereiten. Insbesondere durch das Internet sind die Informationsquellen über Vermögende auch hierzulande in den vergangenen Jahren enorm gewachsen.

### 5.1.3 Ansprachestrategie

Voraussetzung für Planung und Umsetzung einer wirkungsvollen Ansprachestrategie ist die Segmentierung der potenziellen und aktuellen Förderer. Darauf aufbauend werden unterschiedliche Formen von Kommunikationsstrategien gewählt. Der personelle Aufwand, jedem potenziellen Kleinspender einen persönlichen Besuch abzustatten, steht in der Regel nicht im adäquaten Verhältnis zur Spendenhöhe. Ebenso wenig ist der Versuch Erfolg versprechend, einen vermögenden Philanthropen mit einem Standard-Spendenmailing zu einer Großspende zu bewegen.

Fundraising-Erfolge basieren letztlich auf den folgenden *sechs Richtigen*:

- Die richtige *Person*,
- die den richtigen potenziellen *Förderer*
- für das richtige *Förderprojekt*
- mit dem richtigen *Betrag*
- zum richtigen *Zeitpunkt*
- auf die richtige *Weise* bittet.

Bei der Kleinspendenwerbung kommen eher Fundraising-Methoden mit einer breiten Streuung infrage, wie etwa Spendenbriefe oder Veranstaltungen. In der Regel empfiehlt sich die Kombination verschiedener Anspracheformen. Bei Topspendern hingegen ist eine persönliche Ansprache unumgänglich. Nach der Qualifizierungsphase, wenn also klar ist, dass eine Person das Potenzial zu einer Großspende besitzt und möglicherweise auch dem Anliegen der Hochschule aufgeschlossen gegenübersteht, sollte für jeden potenziellen

Großspender eine auf ihn zugeschnittene Fundraising-Strategie entwickelt werden, die besagt, durch wen, wann und auf welche Weise der Erstkontakt erfolgen soll. Ist es beispielsweise Erfolg versprechend, wenn der Präsident einer Universität direkt einen Brief schreibt und um ein Gespräch bittet? Oder gibt es ein Mitglied des Hochschulrats, das die betreffende Person persönlich kennt? Die Steuerung der Entwicklung der jeweiligen Ansprachestrategie liegt in der Verantwortung der Fundraising-Abteilung, besser gesagt, des zuständigen Fundraisers. Doch die Strategieentwicklung ist Teamarbeit: Die Leitung der Organisation muss ebenso mitdenken wie Gremienmitglieder.

#### 5.1.4 Kultivierung

Ziel der Kultivierungsphase ist es, eine engere Beziehung des potenziellen Förderers zu einer Hochschule und ihren Förderprojekten herzustellen und sein Interesse zu wecken, sich als Spender zu engagieren. Der Begriff der Kultivierung findet in erster Linie im Großspenden-Fundraising Anwendung, doch auch bei der Einwerbung von kleineren Spenden ist es sinnvoll, die möglichen Spender zunächst an die Institution heranzuführen, ohne sie als Erstes um eine Spende zu bitten. Ein Beispiel hierfür sind Alumni, die von ihrer Hochschule lange Jahre vernachlässigt wurden. Würden sie sogleich um eine Spende gebeten, dann würde die lange geschlossene Tür meist erst gar nicht geöffnet.

Eine große Herausforderung bei der Kultivierung einzelner potenzieller Spender im Großspenden-Fundraising ist, dass ein Schritt systematisch auf den anderen folgen muss und kein einzelner potenzieller Spender aus dem Blickfeld verschwindet. Die Formen der Kultivierung können sich von Person zu Person sehr stark unterscheiden. Sie können von persönlichen Besuchen eines Vorstandsmitglieds, über Einladungen zu Empfängen oder zur Besichtigung der Räumlichkeiten der Organisation bis hin zu der Bitte reichen, Vorstandsmitglied zu werden. Wichtig ist es, den potenziellen Topspender in die Aktivitäten der Organisation zu involvieren und vielleicht sogar seinen Rat zu suchen. Außerdem sollte er auch immer wieder mit handverlesenen schriftlichen Informationen versorgt werden. Bereits in der Kultivierungsphase sollten dem potenziellen Großspender unterschiedliche Förderprojekte präsentiert werden, die finanzielle Unterstützung benötigen, um herauszufinden, wo dessen Prioritäten liegen. Erst wenn das Fundraising-Team und vor allem die zuständige Person das Gefühl hat, dass der Kultivierte wirklich zu einer Spende bereit ist, sollte das entscheidende Fundraising-Gespräch stattfinden, in dem eine mögliche Großspende zum Thema wird.

### 5.1.5 *The Ask* – die Spendenbitte

Die Spendenbitte erfolgt bei Fundraising-Methoden, die in erster Linie auf die Einwerbung von Kleinspenden ausgerichtet sind, oft bereits in Kombination mit dem Erstkontakt oder zumindest in relativer zeitlicher Nähe dazu. Dies aber ist beim Hochschul-Fundraising in der Regel nicht der richtige Weg, auch weil Hochschulen bislang auf der Spenden-Präferenzskala ganz unten rangieren. Eine Spendenbitte, auch wenn es sich um kleinere Beträge handelt, sollte erst ausgesprochen werden, wenn es gelungen ist, eine emotionale Nähe zur Hochschule zu erzeugen.

Beim Großspenden-Fundraising sollte, wie bereits bei dem Punkt Kultivierung erwähnt, erst nach einer ausreichenden Zahl an persönlichen Kontakten mit möglichen Spendern und dem dadurch bewirkten Heranführen an die Organisation und ihre Bedarfe die eigentliche Spendenbitte erfolgen. Der potenzielle Spender bzw. die Spenderin muss auf den Gedanken, dass er oder sie die Organisation mit einer signifikanten Spende unterstützen könnte, vorbereitet werden. Die Spendenbitte sollte erst erfolgen, wenn der Anfragende deutliche Hinweise auf einen erfolgreichen Ausgang hat.

Einer der häufigsten Fehler im Großspenden-Fundraising ist, dass die Spendenbitte zu früh erfolgt. Wichtig ist aber über den richtigen Zeitpunkt hinaus auch die richtige Ebene. Derjenige, der den Kontakt zu einem möglichen Spender gepflegt hat, wird in den meisten Fällen auch derjenige sein, der um die Spende bittet. Der mögliche Spender wird vielleicht keine sofortige Antwort geben wollen, sondern die Spende möglicherweise mit seinem Finanzberater, mit der Unternehmensleitung, mit dem Ehepartner oder einem anderen Familienmitglied diskutieren wollen. Die Person, die um die Spende gebeten hat, muss mit dem möglichen Spender in Kontakt bleiben und zu gegebener Zeit nachfassen.

### 5.1.6 Verhandlung

Dieser Punkt ist bei kleineren Spendenbeträgen, die oft spontan geleistet werden, in der Regel nicht relevant. Bei hohen Förderbeträgen aber müssen meist nach der Spendenbitte viele Details ausgehandelt werden, unter anderem, wie und wann die Zahlung erfolgt, welche Würdigung ein Spender erhalten sollte und auf welche Art und Weise die Spende öffentlich gemacht wird. Dies setzt ein gewisses Verhandlungsgeschick voraus. Es ist ratsam, im Voraus eine klare, aber flexible Haltung zu formulieren, um sicherzustellen, dass die Art der Anerkennung einer Spende zu dem Spender passt.

### 5.1.7 Fördererdank – Fördererpflege

Das wichtigste Wort im Fundraising ist *Danke*. Förderer erwarten Anerkennung. Ohne die Bestätigung, dass ihr Förderengagement positiv wahrgenommen wird, erleben viele Förderer Frustrationsgefühle. Der Dank an Großspender und auch der Service, den sie erfahren, sollte anders aussehen als bei Spendern kleinerer Beträge.

Menschen zu einer einmaligen Spende zu bewegen, ist zwar meist nicht leicht, doch die eigentliche Kunst des Fundraisings liegt darin, Einmalspender immer wieder zu erneuten Spenden zu motivieren, sodass diese sich über lange Jahre, möglichst auch mit wachsenden Beträgen, engagieren. Hinzu kommt, dass für die Gewinnung neuer Förderer meist wesentlich höhere Kosten aufgewandt werden müssen als für das Halten bisheriger Spender. Förderer bleiben einer Organisation meist nur dann auf Dauer treu, wenn sie eine emotionale Bindung zu dieser aufbauen.

Fundraising ist Beziehungsarbeit: Es gilt die Förderer zu hegen und zu pflegen. Für jedes Segment der Förderer sollte ein eigenes Kontakt- und Bindungsprogramm entwickelt werden. Hier ist die Fördererdatenbank ein unverzichtbares Instrument. Maßnahmen, die für eine Gruppe oder alle Förderer konzipiert sind, lassen sich bei jedem Förderer einzeln hinterlegen. Zugleich kann auch die Umsetzung individueller Kultivierungsschritte im Großspenden-Fundraising überwacht werden.

Auch Kostengesichtspunkte gilt es bei Fördererdank und Fördererpflege zu berücksichtigen – und dies nicht nur aufgrund der Tatsache, dass Fundraising-Ausgaben und -Einnahmen in einem vertretbaren Verhältnis stehen sollten. Förderer sehen es kritisch, wenn augenscheinlich viel Geld für Betreuungs- und Kommunikationsmaßnahmen ausgegeben wird. Dennoch ist es der Wunsch eines jeden Förderers, unabhängig von der Fördersumme, dass das Engagement wahrgenommen und auf die ihm oder ihr genehme Weise anerkannt wird. Je persönlicher, desto wirkungsvoller! Alles, was gegenüber einem Förderer den Eindruck erwecken könnte, seine Fördergelder würden für teure Werbemaßnahmen verwendet, sollte jedoch vermieden werden.

Es gibt eine Vielfalt unterschiedlicher Formen und Möglichkeiten, Förderern für ihr Engagement zu danken, ob Schreiben, Dankurkunden, Anrufe, E-Mails, Veranstaltungen für Förderer, Danktafeln, Stifterbücher, Abdruck von Förderernamen oder Fördererporträts beispielsweise im Internet oder in Jahresberichten, Namensgebung des geförderten Objekts oder die Verleihung von Ehrentiteln. So wichtig es ist, Förderern zu danken, so

sollte man sich dennoch vor übertriebenen und unangemessenen Dankbarkeitsbekundungen hüten. Bei der Wahl der Art und Weise des Spendendanks spielen insbesondere Kriterien wie die Höhe des Förderbetrags, die Form der Förderung und die Dauer des Engagements eine Rolle.

Eine häufig praktizierte Form der Fördererbindung ist es, Menschen als Mitglied zu gewinnen, also der Beziehung zu Organisationen einen formelleren Status zu geben, als dies bei einfachen Spendern der Fall ist. Die Mitgliedschaft beinhaltet die formelle Verpflichtung zur Zahlung des Mitgliedsbeitrags. Im Hochschulbereich bauen insbesondere die Hochschulfördergesellschaften und zahlreiche Förder- und Alumni-Vereine auf dieses Prinzip. Wichtig ist gerade bei derartigen Vereinen, dass sich nicht in erster Linie Hochschulangehörige beteiligen. Ehrenamtliche aus Wirtschaft und Gesellschaft sollten motiviert werden, sich bei der Einwerbung von Spenden für die Hochschule zu engagieren. Ein Grundproblem ist allerdings, dass solche Vereine nur dann florieren, wenn sie professionell und dynamisch geführt werden. Fördervereine sind keine Selbstläufer, denen automatisch Mitglieder zueilen. Ohne engagierte Macher und die kontinuierliche Betreuung der Mitglieder können diese leicht versanden.

## 6 Die Einstiegsstrategie beim Aufbau des systematischen Fundraisings

Aller Anfang ist schwer – auch beim Fundraising. Es gibt keine allgemeingültigen Empfehlungen dafür, mit welchen Formen und Methoden der Einstieg in das Fundraising erfolgen sollte. Hochschulen in den USA setzen in der Regel drei Grundstränge im Fundraising ein, die üblicherweise durch die Aufgabenteilung in der Fundraising-Abteilung abgebildet werden: *annual giving* (alljährliche Spenden von Individuen in Form von meist kleineren Beträgen), *major giving* (Großspenden von Individuen), *corporate and foundation relations* (Unternehmens- und Stiftungsbeziehungen). Die Unterteilung beruht auf der Notwendigkeit, bei der Ansprache unterschiedlich vorzugehen. Während aktuelle und potenzielle Großspender meist maßgeschneidert einzeln kultiviert und betreut werden, erfolgt die Ansprache im Bereich des *annual fund* über breit gestreute Spendenaufrufe. Hier wird in der Regel mit Spendenmailings gearbeitet, doch auch Telefon-Fundraising und andere Methoden werden eingesetzt.

Beim Beginn von systematischen Fundraising-Aktivitäten für eine Hochschule hierzulande ist es meist nicht leicht einzuschätzen, wer die Hauptförderer sein könnten, da noch keine Erfahrungswerte vorliegen und oft lediglich eine begrenzte Anzahl an regelmäßigen Förderern vorhanden ist. Meist gibt es zwar vielfältige Beziehungen mit dem Umfeld,

doch es fehlt ein gezieltes Beziehungsmanagement unter dem Gesichtspunkt des Fundraisings. So gilt es meist auch erst das Bewusstsein aufzubauen, dass auch Hochschulen Zuwendungen von privaten Förderern benötigen.

Beim Aufbau des systematischen Fundraisings ist es sinnvoll, verschiedene Schienen gleichzeitig oder aber zeitversetzt in den ersten Jahren der Aktivitäten aufzubauen, auch um Erfahrungen mit den einzelnen Förderergruppen zu sammeln: Privatpersonen (als Großspender und als regelmäßige Spender von begrenzten Beträgen), Wirtschaftsunternehmen und Stiftungen. Bei den Individualspendern kann, wie im US-Fundraising, grob unterschieden werden zwischen regelmäßigen Spendern kleinerer Beträge, die durch breitere Spendenappelle gewonnen werden und Großspendern, bei denen die Ansprache individuell und maßgeschneidert erfolgt. Allerdings sind hier die Übergänge oft fließend, denn es gibt immer wieder die Erfahrung, dass aus Kleinspendern Großspender werden – auch bei Personen, bei denen man dies nicht vermutet hat. Eine Gefahr ist jedoch, sich angesichts begrenzter personeller Ressourcen zu verzetteln und sich zu viel vorzunehmen. Zugleich besteht für Fundraiser die Herausforderung, Erwartungen aus dem eigenen Haus zu bedienen und mit sichtbaren Anfangserfolgen aufzuwarten.

Sehr wirkungsvoll ist das Starten des Fundraisings mit einem zentralen Förderprojekt, von dem viele profitieren, wie etwa das Projekt Renaissance des Barockschlosses der Universität Mannheim<sup>3</sup> oder das Bestuhlungsprojekt des AudiMax der Universität Hamburg. Der Vorteil dieser Strategie ist, dass der Spendengrund relativ leicht vermittelbar ist und die Förderung ein greifbares Ergebnis beinhaltet. Diejenigen, die für ein solches Projekt gespendet haben, als Dauerförderer zu gewinnen, ist allerdings keine leichte Aufgabe für das Fundraising. Es muss eine kontinuierliche Kommunikation aufgebaut und immer wieder müssen Kommunikationsanlässe geschaffen werden. Es ist eine große Herausforderung, fortlaufend weitere emotional besetzbare zentrale Förderprojekte zu finden, die breit beworben werden können.

Ein anderer Weg des Einstiegs in das Fundraising von privaten Förderern ist die Konzentration auf die Gewinnung von Großförderern in den ersten Jahren – ob Individuen, Wirtschaftsunternehmen oder Stiftungen – und zwar über Förderprojekte aus Forschung und Lehre. Diesen Weg hat die Technische Universität München gewählt, indem sie sich auf die Gewinnung von Förderern für Stiftungslehrstühle und die Entwicklung von neuen Forschungsschwerpunkten konzentriert. Gegenwärtig werden etwa 20 neue Professuren

<sup>3</sup> Siehe Beitrag von *Achim Fischer*, S. 82 ff.

von Unternehmen, Privatpersonen bzw. Stiftungen gefördert. Ein Vorteil des Einstiegs über das Großspenden-Fundraising mittels persönlicher Ansprache liegt darin, dass die Pflege der Förderer aufgrund der begrenzten Anzahl überschaubarer ist und sich oft weitere Förderprojekte aus der Zusammenarbeit ergeben.

## Literatur

*Bundesverband Deutscher Stiftungen (2007):* Verteilung der Stiftungszweckhauptgruppen. [http://www.stiftungen.org/files/original/galerie\\_vom\\_05.12.2005\\_10.33.06/StiftungenInZahlen20070131.pdf](http://www.stiftungen.org/files/original/galerie_vom_05.12.2005_10.33.06/StiftungenInZahlen20070131.pdf) (Zugriff am 15. November 2007)

*CAE – Council for Aid to Education (2007):* Voluntary Support of Education 2006. <http://www.cae.org/content/pdf/VSE.2006.Press.Release.pdf> (Zugriff am 19. September 2007)

*CASE – Council for Advancement and Support of Education (2007):* UK HE Sector Survey of Gift Revenue and Costs. <http://www.case.org/Content/CASEEurope/Display.cfm?contentItemID=6610> (Zugriff am 24. Juli 2007)

*CHE Centrum für Hochschulentwicklung – Petra Giebisch (2007):* Hochschulfundraising in Deutschland 2004-2006. Gütersloh. [http://www.che.de/downloads/CHE\\_Fundraising\\_2007.pdf](http://www.che.de/downloads/CHE_Fundraising_2007.pdf) (Zugriff am 02. August 2007)

*European Commission – Directorate General Research (2007):* Engaging Philanthropy for university research. Report by an Expert Group on Fundraising by universities from philanthropic sources. <http://www.efc.be/ftp/public/EU/EFPRF/rapport2007-final.pdf> (Zugriff am 11. Februar 2008)

*Fritz, Thomas (2005):* Steuerliche Aspekte des Hochschul-Fundraisings. Foliensammlung anlässlich des Hochschulkurses *Fundraising für Macher*, CHE – Centrum für Hochschulentwicklung, 16./17.06.2005. <http://www.hochschulkurs.de/P2005SF2.htm> (Zugriff am 01. November 2007)

*Giving USA Foundation (Hrsg.) (2007):* Giving USA 2007. The Annual Report on Philanthropy for the Year 2006. Indianapolis

*Haibach, Marita (2006):* Handbuch Fundraising. Spenden, Sponsoring, Stiftungen in der Praxis. Frankfurt/New York

*Haibach, Marita (2008):* Hochschul-Fundraising. Ein Handbuch für die Praxis. Frankfurt/New York

*PricewaterhouseCoopers (2007): Unternehmen als Spender.* Frankfurt/Main.  
<http://www.pwc.de/fileserver/RepositoryItem/Unternehmen-als-Spender-Studie-Online.pdf?itemId=3391411> (Zugriff am 23. November 2007)

*Statistisches Bundesamt (2007): Finanzen der Hochschulen.*  
<https://www-ec.destatis.de/csp/shop/sfg/bpm.html.cms.cBroker.cls?cmspath=struktur,vollanzeige.csp&ID=1020551> (Zugriff am 01. November 2007)

*Task Force on Voluntary Giving to Higher Education (2004): Increasing voluntary giving to higher education.* <http://www.dfes.gov.uk/hegateway/hereform/voluntarygiving/index.cfm>  
→ report (Zugriff am 22. August 2007)

*U.S. News & World Report (2007): America's Best Colleges 2007.*  
[http://www2.acs.ncsu.edu/UPA/peers/current/research\\_intensive/alumgiv.htm](http://www2.acs.ncsu.edu/UPA/peers/current/research_intensive/alumgiv.htm),  
[http://colleges.usnews.rankingsandreviews.com/usnews/edu/college/rankings/brief/t1natudoc\\_brief.php](http://colleges.usnews.rankingsandreviews.com/usnews/edu/college/rankings/brief/t1natudoc_brief.php) (Zugriff am 23. September 2007)

**Anschrift der Verfasserin:**

Dr. Marita Haibach  
Fundraising & Management Consulting  
Rheingastrasse 111 A  
65203 Wiesbaden  
E-Mail: [mh@marita-haibach.de](mailto:mh@marita-haibach.de)

Dr. Marita Haibach ist seit 1991 als unabhängige Beraterin für Fundraising- und Non-profit-Management tätig. Der Schwerpunkt ihrer Beratungstätigkeit liegt auf dem Bereich Hochschule und Wissenschaft. Zum Thema Philanthropie und Fundraising veröffentlichte Marita Haibach mehrere Bücher sowie Aufsätze in Sammelwerken und Zeitschriften.

# Private Stiftungen und Hochschul-Fundraising

Stefan Stolte

*(Überarbeitete Fassung eines Vortrags im Bayerischen Staatsinstitut für Hochschul-  
forschung und Hochschulplanung am 4. Juni 2008)*

Der deutsche Stiftungssektor wächst seit mehreren Jahrzehnten mit zunehmender Geschwindigkeit. Allein in den letzten zehn Jahren wurde etwa die Hälfte der heute bekannten rechtsfähigen privaten Stiftungen neu gegründet. Mittlerweile ist ein beträchtliches Volumen erreicht worden. Es erscheint daher für Hochschulen lohnenswert, private Stiftungen als mögliche Adressaten ihrer Fundraising-Strategie verstärkt in den Blick zu nehmen. Die weithin bekannten spektakulären Großspenden von Stiftungen an Hochschulen in den letzten Jahren sind zwar Ausnahmereischeinungen, stehen aber für einen Trend hin zu mehr privater Wissenschaftsfinanzierung. Der Artikel gibt einen Überblick über die deutschen Wissenschaftsstiftungen, die rechtlichen und steuerlichen Aspekte der Hochschulfinanzierung durch Stiftungen sowie die im Bereich gemeinnütziger Wissenschaftsförderung üblichen Instrumente. Darüber hinaus wird die Hochschulstiftung als ein mögliches Fundraising-Instrument näher beleuchtet: Was muss eine Hochschule bei der Gründung einer eigenen Stiftung beachten? Was sind zentrale Herausforderungen, aber auch Chancen? Welche erfolgreichen Beispiele sind bereits sichtbar?

## 1 Einleitung

Es war einmal, da nannten die Amerikaner die Johns-Hopkins-Universität noch das „Heidelberg in Baltimore“ (*Breithaupt 2005*). Da galten die deutschen Hochschulen als weltweites Vorbild. Heute ist unsere Wahrnehmung eine andere und wir freuen uns, dass die Elite-Universität Heidelberg zuweilen als Harvard am Neckar bezeichnet wird (z. B. *Hipp 2005; Sentker 2006*).

Was die Amerikaner anders als wir machen, ist bekannt: Die großen amerikanischen Elite-Universitäten investieren viel mehr in das Fundraising und nehmen auch viel mehr Spenden ein als deutsche Hochschulen; in der Folge besitzen sie teilweise außerordentlich große Stiftungsvermögen.

Um bei dem Beispiel der Johns-Hopkins-Universität zu bleiben: Die Anfänge dort waren klein, als die 1876 gegründete Hopkins-University in den Neunzigerjahren des 19. Jahrhunderts mit dem Fundraising begann, indem sie eine Alumni-Vereinigung gründete (*EU-Kommission 2008, S. 41*). Heute zählt sie mit einem jährlichen Spendenaufkommen von 311 Millionen US-Dollar zu den Spitzenreitern in Amerika, wobei die meisten Spenden mit 28 Prozent auch heute noch von den Alumni stammen. An zweiter Stelle der Spender stehen mit 25 Prozent Stiftungen (*Weiler 2008*).

Die Bedeutung der Stiftungen für die Hochschulfinanzierung bzw. der privaten Wissenschaftsfinanzierung im Allgemeinen steigt auch in Deutschland: Vermehrt kooperieren Hochschulen mit Wissenschaftsstiftungen, werden von diesen gefördert oder errichten eigene Hochschulstiftungen als Instrumente ihrer Fundraising-Strategien (*Haibach 2008*). Der folgende Beitrag setzt sich mit dieser Thematik auseinander und möchte Anregungen für die Zusammenarbeit mit Stiftungen sowie den Einsatz des Instruments Hochschulstiftungen in der Praxis des Fundraisings bieten.

## 2 Grundlagen des Stiftungswesens

### 2.1 Bedeutung des Stiftungswesens in Deutschland und Europa

In den letzten Jahren ist in fast ganz Europa ein deutliches Wachstum des Stiftungswesens zu verzeichnen; es wird geschätzt, dass in Europa über 65.000 rechtsfähige Stiftungen existieren, wobei Deutschland im europäischen Vergleich mit etwa 15.449 vorne liegt. Vergleicht man die Zahl der Stiftungen allerdings mit dem Pro-Kopf-Einkommen oder der Bevölkerungszahl, liegt Deutschland nur im Mittelfeld (*Anheier 2003, S. 74*). Besonders erfreulich ist, dass die Zahl der Neugründungen seit etwa 2001 auf konstant hohem Niveau ist und mit 1.134 neuen rechtsfähigen Stiftungen im Jahr 2007 einen Höchstwert erreicht hat (*Bundesverband Deutscher Stiftungen 2008*). Auch in vielen anderen europäischen Staaten ist das Stiftungswachstum der letzten Jahre so hoch, dass dort jeweils die Hälfte der statistisch erfassten Stiftungen Neuerrichtungen des vergangenen Jahrzehnts darstellen.

Nahezu alle Stiftungen in Deutschland sind gemeinnützig, das heißt, sie verfolgen selbstlose Ziele und nützen der Allgemeinheit. Die meisten Stiftungen fördern soziale Zwecke (34 Prozent), gefolgt von Kunst und Kultur (19 Prozent). Stiftungen, die Wissenschaft (13 Prozent) und Bildung (14 Prozent) fördern, sind etwas seltener, verfügen aber in einigen Fällen über besonders große Stiftungsvermögen. Beispielhaft seien hier die Robert

Bosch Stiftung GmbH, die VolkswagenStiftung, die Bertelsmann Stiftung und der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft genannt.

## 2.2 Rechtliche Grundlagen

Um ein allgemeines Verständnis herzustellen, sollen im Folgenden einleitend die Grundlagen dessen zusammengefasst werden, was juristisch unter einer Stiftung verstanden wird, und die für Stiftungen greifenden Regeln dargestellt werden.

Die Stiftung ist zwar kein juristisch eindeutig greifbares Gebilde – sie kann in der Form der rechtsfähigen Stiftung gemäß §§ 80 ff. Bürgerliches Gesetzbuch (BGB), als gesetzlich nicht geregelte Treuhandstiftung, aber auch in der Form der Körperschaft (GmbH, AG, Verein) vorkommen. Generell gilt dabei aber, dass eine Stiftung in jedem Fall eine vermögensbasierte Organisation ist, die aus den Erträgen ihres Vermögens einen vom Stifter festgelegten Zweck verfolgt (*Schlüter/Stolte 2007, S. 23*). Dabei ist dieser Zweck in der Regel – aber nicht zwingend – gemeinnützig. Um die Zweckverwirklichung möglichst langfristig und nachhaltig zu erreichen, sehen Stiftungssatzungen regelmäßig vor, dass das Stiftungsvermögen zumindest nominal zu erhalten ist; dies entspricht auch dem Normalfall, wie er in den meisten Stiftungsgesetzen der Länder vorgesehen ist. Für Ausnahmefälle ist anerkannt, dass der – für das Stiftungsrecht ganz zentrale – Grundsatz der Kapitalerhaltung satzungsmäßig abbedungen werden kann, wenn der Zweck der Stiftung mit den vorhandenen Mitteln vorhersehbar irgendwann abschließend erreicht sein wird (sogenannte „Verbrauchsstiftung“).

Versucht man, die charakteristischen Merkmale einer Stiftung mit wenigen Worten zu skizzieren, so ist an erster Stelle die sogenannte Ewigkeitsgarantie zu nennen. Damit ist gemeint, dass die Zweckbindung des Stiftungsvermögens grundsätzlich unabänderlich ist. Das heißt, unabhängig davon, wer im Vorstand und den anderen Stiftungsgremien Entscheidungen fällt, bleibt oberste Maxime für die Stiftungstätigkeit immer der Wille des Stifters, wie er seinen Ausdruck in der Satzung gefunden hat. Soll eine Stiftung danach beispielsweise Bildung und Wissenschaft an einer bestimmten Hochschule fördern, kann der Vorstand davon auch Jahrzehnte später nicht abweichen. Satzungsänderungen sind nur in eng begrenzten Ausnahmefällen zulässig, wenn etwa der Stiftungszweck nicht mehr sinnvoll verfolgt werden kann – z.B., weil die zu fördernde Hochschule aufgelöst wurde. Dieses hohe Maß an Unflexibilität kann vom Stifter ausdrücklich gewollt sein. Es kann seinen Vorstellungen aber auch widersprechen, wenn es ihm gerade darauf ankommt, dass die Stiftung für Änderungen der Lebenswirklichkeit in der Zukunft offen bleibt.

Charakteristisch für eine Stiftung ist weiter, dass sie „sich selbst gehört“. Das heißt, sie hat weder Mitglieder noch Gesellschafter. Da eine Stiftung somit keine Eigentümer hat, kann sie auch nicht verkauft und übertragen werden. Damit einher geht, dass grundsätzlich die Existenz und der Zweck einer Stiftung der Disposition Dritter entzogen werden. Die Organe einer Stiftung sind „Diener“ des Stiftungszwecks, wohingegen die Gesellschafter, Mitglieder etc. einer Körperschaft „Herren“ des Gesellschafts-/Vereinszwecks etc. sind, indem sie ihn in einem geregelten Verfahren, etwa durch Mehrheitsbeschluss, ändern können.

Die genannten Wesensmerkmale einer Stiftung sind dann, wenn es sich um eine rechtsfähige Stiftung im Sinne der §§ 80 ff. BGB handelt, in idealtypischer Weise ausgeprägt. Eingangs wurde bereits angedeutet, dass eine „Stiftung“ auch in anderen rechtlichen Gestaltungen (Stiftungs-GmbH, Stiftungs-AG, Stiftungs-Verein, Treuhandstiftung) möglich ist. In der Praxis wählen Stifter häufig diese sogenannten „Ersatzformen“, wenn sie im konkreten Einzelfall den Bedürfnissen und verfolgten Zielen besser gerecht werden. Beispielhaft sei hier auf die Treuhandstiftung hingewiesen, die sich insbesondere für kleinere Stiftungsvermögen empfiehlt oder aber dann, wenn die Stiftung verhältnismäßig selten im Rechtsverkehr tätig wird oder vor allem dann, wenn spätere Änderungen der Satzung unaufwendig möglich sein sollen.

Häufig wird auch in diesen Fällen die Bezeichnung „Stiftung“ gewählt, um z. B. zu signalisieren, dass die betreffende Organisation gemeinnützige Ziele verfolgt, wie dies etwa bei der Robert Bosch Stiftung der Fall ist, die zwar Deutschlands größte Stiftung ist, aber keine Stiftung im Rechtssinne, sondern eine GmbH.

Rechtlich setzt der Gebrauch des Wortes „Stiftung“ voraus, dass die Ersatzform durch die Gestaltung der Satzung sowie die Ausstattung mit einem Vermögen so weit der Stiftung im Sinne der §§ 80 ff. BGB angenähert ist, dass sie ein funktionales Äquivalent zu dieser darstellt. Wenn etwa ein Verein als „Stiftung“ bezeichnet werden soll, dann ist dafür in der Regel Voraussetzung, dass der Verein über ein zweckgebundenes Vermögen verfügt (*Seifart/v. Campenhausen 1999, § 2 Rn. 20 f.*)

### 2.3 Steuerliche Aspekte

Hier ist zu unterscheiden zwischen der steuerlichen Behandlung der Stiftung selbst und der des Stifters oder Spenders.

Gemeinnützige Stiftungen im Sinne der §§ 51 bis 68 Abgabenordnung (AO) erhalten in einer Reihe von Steuergesetzen Steuerbefreiungen (z. B. § 5 Abs. 1 Nr. 9 Satz 1 Körperschaftsteuergesetz (KStG) und § 13 Abs. 1 Nr. 16 lit. B Erbschaftsteuergesetz (ErbStG)), Steuerermäßigungen (z. B. § 12 Abs. 2 Nr. 8 lit. A Umsatzsteuergesetz (UStG)) oder sonstige Sonderregelungen (z. B. § 64 Abs. 3, 5 und 6 AO und § 23a UStG) (*Hüttemann 2008, S. 10*).

Personen oder Unternehmen, die einer gemeinnützigen Stiftung Geld oder Sachwerte als Spende zuwenden, können den Wert steuerlich geltend machen und dadurch ihr zu versteuerndes Einkommen um bis zu 20 Prozent reduzieren (§ 10b Einkommensteuergesetz (EStG)). Unternehmen können, wenn sie Körperschaften darstellen, den Spendenabzug gemäß § 9 Abs. 1 Nr. 2 KStG vornehmen (maximal vier Promille der Summe der gesamten Umsätze einschließlich Löhnen und Gehältern abziehbar). Sofern die Spende so hoch ist, dass die genannten Höchstbeträge überschritten werden, ist ein zeitlich unbegrenzter Spendenvortrag möglich. Eine Spende in diesem Sinne ist eine freiwillige Leistung, die nicht im Zusammenhang mit einer Gegenleistung steht und die zur zeitnahen, den Satzungszwecken entsprechenden Verwendung durch die Stiftung bestimmt ist.

Alternativ kann eine Zuwendung auch mit der Bestimmung verbunden sein, dass sie nicht zeitnah zu verwenden ist, sondern das (zu erhaltende) Vermögen der Stiftung erhöhen soll. Eine solche sogenannte Zustiftung berechtigt den Zustifter zum Abzug vom zu versteuernden Einkommen bis zu einer absoluten Grenze von einer Million Euro, wobei auch hier die Möglichkeit eines Vortrags (zehn Jahre) besteht. Abhängig vom Einkommen des Spenders bzw. Stifters kann die Zustiftung steuerlich attraktiver sein als die Spende.

Durch den Übungsleiterfreibetrag nach § 3 Nr. 26 EStG wird auch ehrenamtliches, nebenberufliches Engagement für eine gemeinnützige Stiftung steuerlich begünstigt.

### **3 Wissenschaftsförderung durch Stiftungen**

#### **3.1 Quantitative Bedeutung**

Stiftungen als Financiers der Wissenschaft geraten zunehmend in das Blickfeld der Wissenschaftspolitik. Bis vor wenigen Jahren haben beispielsweise die europäischen Institutionen dem Stiftungssektor kaum Aufmerksamkeit geschenkt. Erst im Zuge der politischen Diskussionen um das Lissabon-Ziel (Investition von mindestens drei Prozent des Bruttoinlandsprodukts für Forschung und Entwicklung in Europa) begannen Überlegungen auf europäischer Ebene, wie die Rolle der Stiftungen bei der Forschungsförderung gestärkt

werden kann<sup>1</sup> (EU-Kommission 2005). Auch in Deutschland existieren bislang allenfalls kritisch zu hinterfragende Schätzungen, wie hoch der Anteil der Stiftungen an der Wissenschaftsfinanzierung ist. Bekannt ist, dass Wirtschaftsunternehmen in Deutschland etwa 67 Prozent der universitären und außeruniversitären Forschung fördern, zuvörderst in ihrem eigenen, anwendungsorientierten Bereich. Während der Staat etwa weitere 30 Prozent finanziert, bleiben für Stiftungen und vergleichbare private Fördereinrichtungen nur etwa 0,5 Prozent, was etwa 350 Millionen Euro entspricht, also nur ein Fünftel dessen, was aus dem Ausland (2,5 Prozent) in die deutsche Wissenschaftsförderung fließt (Bundesministerium für Bildung und Forschung 2006). Mit einiger Wahrscheinlichkeit ist der Beitrag privater Stiftungen zwar höher, belastbarere Daten über den Umfang der Förderung von Wissenschaft an Hochschulen durch Stiftungen existieren allerdings derzeit nicht. Daher beginnt der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft gemeinsam mit der Bertelsmann Stiftung und der Fritz Thyssen Stiftung, den Beitrag des „Dritten Sektors“, also auch der Stiftungen, empirisch zu erheben. Zeitgleich beginnt die EU-Kommission eine Studie über den Beitrag der Stiftungen in Europa zur Finanzierung von Forschung in Hochschulen.

### 3.2 Qualitative Bedeutung

Obwohl der Beitrag der Stiftungen für die Wissenschaftsfinanzierung quantitativ gering ist, spielen Stiftungen qualitativ eine wichtige Rolle als Verkörperung eines pluralistischen verfassten, freiheitlichen Gemeinwesens: Stiftungen sind unabhängig, aber aufgrund ihres gemeinnützigen Status staatlich gefördert. Stiftungen sind – sofern es sich nicht gerade um Stiftungen des öffentlichen Rechts handelt – staatsfern und damit unabhängig von Politik und Zeitgeist. Und gerade in der Wissenschaft gilt es, Risiken einzugehen und Wege zu beschreiten, deren Ziel man nicht kennt. Politik ist auf gesellschaftlichen Konsens angewiesen und erlaubt es sich in der Regel nicht, Abseitiges und scheinbar Abwegiges zu fördern. Stiftungen können Neues erproben, können auch unkonventionellen Ideen eine Chance geben und damit als Motor für mehr Innovationen und Reformen dienen.

Wissenschaftliche Forschung ist ein kontinuierlicher, aber nicht planbarer Prozess. In der anwendungsorientierten Forschung erstreckt sich ein Zyklus von der Entdeckung eines Forschungsbedarfs bis zur Produktreife manchmal über Jahrzehnte, und in manchen

---

<sup>1</sup> Im Jahr 2005 berief die EU-Kommission, DG Research, eine Expertengruppe, deren Ergebnisse publiziert wurden.

Wissenschaftsgebieten sind ein Anfang und ein Ende der Forschung gar nicht auszumachen. Das bedeutet, dass die Finanzierung der Wissenschaft nachhaltig sein muss. Stiftungen sind das ideale Instrument, um dies zu gewährleisten, da sie auf langfristigen Bestand sowie zuverlässige und planbare Mittelverfügbarkeit angelegt sind.

### **3.3 Prinzipien gemeinnütziger Wissenschaftsförderung durch Stiftungen**

#### **3.3.1 Aufgabenverständnis der Wissenschaftsstiftungen**

Jede Stiftung operiert nach ihren eigenen, häufig in der Satzung sowie Förderrichtlinien niedergelegten Prinzipien. Typischerweise kommt darin allerdings ein gemeinsames Selbstverständnis zum Ausdruck: Wissenschaftsstiftungen verbindet, dass sie ihre Aufgabe nicht in der Substitution von Staatsaufgaben sehen, sondern in der Förderung von Neuem, von Innovationen – sowohl inhaltlich als auch in Bezug auf Formate. Sie sehen einen großen Wert in ihrer Unabhängigkeit und der Möglichkeit zu unbürokratischem Handeln sowie in ihrer Pluralität und Individualität. Sie entziehen sich bewusst der – insbesondere staatlichen – Fremdbestimmung. Daraus ergeben sich typische Handlungsmuster, die im Folgenden exemplarisch, nicht abschließend und keineswegs mit dem Anspruch einer allgemeinen Geltung beschrieben werden.

#### **3.3.2 Zeitlich begrenzte Förderung**

Wissenschaftsstiftungen übernehmen nur dann Dauerverpflichtungen, wenn dies durch das Förderziel geboten ist. Im Übrigen und vorzugsweise sprechen sie Förderzusagen nur zeitlich begrenzt aus. Dies bietet Stiftungen die Möglichkeit, die Förderung nicht zufriedenstellend verlaufender Projekte einzustellen und ihre Mittel in mehr Erfolg versprechenden Gebieten zu investieren. Außerdem kann die Übernahme unbefristeter Verbindlichkeiten mit dem stiftungsrechtlichen Kapitalerhaltungsgrundsatz kollidieren, wenn die Gefahr besteht, dass eine Stiftung diese Verbindlichkeiten nicht nachhaltig und ohne Zugriff auf ihr Stammkapital erfüllen kann. Stiftungen können nur mit dem Ertrag arbeiten, den sie mit ihrem Vermögen erwirtschaften; das Vermögen selbst dürfen sie in der Regel nicht anrühren. Das bedeutet, dass Stiftungen von ökonomischen Parametern, wie der Entwicklung der Aktienmärkte und des Zinsniveaus, abhängig sind. Da man diesbezüglich bekanntlich nur schwer belastbare Prognosen treffen kann, verpflichten sich Stiftungen häufig maximal für zwei bis drei Jahre, Projekte zu fördern.

### 3.3.3 Zurückhaltung bei der Gründung von Institutionen

In unmittelbarem Zusammenhang mit der Zurückhaltung bei der Eingehung langfristiger Verbindlichkeiten steht die Tendenz, dass Stiftungen nur in Ausnahmefällen Institutionen gründen. Die mit der Gründung dauerhaft bestehender Einrichtungen in der Regel einhergehende Verpflichtung zu deren Unterhalt würde einen Teil der Stiftungsmittel langfristig binden, was mit dem häufig anzutreffenden Wunsch nach Flexibilität nicht zu vereinbaren wäre.

### 3.3.4 Zurückhaltung bei der Tragung von Gemeinkosten („overhead“)

Stiftungen sind bei all ihren Aktivitäten an ihren gemeinnützigen Satzungszweck gebunden; dass sich ihre tatsächliche Geschäftsführung in diesem Rahmen bewegt, müssen sie nach § 63 Abs. 3 AO durch ordnungsgemäße Aufzeichnungen belegen, um es den zuständigen Finanzbehörden durch eine Mittelverwendungsrechnung darlegen zu können. Dieser Nachweis ist bei der Finanzierung direkter, das heißt unmittelbar im Zusammenhang mit dem geförderten Projekt stehender Kosten unproblematischer zu führen als bei Gemeinkosten. Zu letzteren zählen insbesondere Kosten für Infrastruktur wie etwa Gebäude; problematisch wird die Finanzierung von Gebäuden, wenn diese auch für Zwecke verwandt werden, die dem Stiftungszweck fremd sind.

### 3.3.5 Trend: Von der Förderstiftung zur „operativen“ Stiftung

Im Bereich der Wissenschaftsstiftungen ist ein Trend zu mehr eigener, operativer Förderfähigkeit, z.B. in der Form von Wettbewerben, der Durchführung von Studien etc., erkennbar. Damit einher geht der Befund, dass die Szenerie deutscher Wissenschaftsstiftungen von wenigen großen „Playern“ geprägt wird. Diese beschränken sich in der Regel nicht auf das reine „Grant-making“, das heißt, die Tätigkeit einer klassischen Förderstiftung (Vergabe von Beihilfen, Stipendien etc.), sondern verfolgen den Anspruch, als „operative Stiftung“ stärker gestaltend in die Gesellschaft hineinzuwirken. Dazu gehen sie häufig strategische Allianzen ein mit anderen operativen Stiftungen, aber auch mit staatlichen Einrichtungen, wie etwa dem Bundesministerium für Bildung und Forschung, oder akademischen Selbstverwaltungskörperschaften, wie dem Deutschen Akademischen Auslandsdienst.

Aber auch bereits kleinere und mittlere Stiftungen zeigen zunehmend den Willen, durch die Bildung von Themenschwerpunkten, die sich in „Programmstrategien“ äußern, deutlicher

aktiv gestaltend zu wirken, als bloß passiv Förderanträge entgegenzunehmen. Um entsprechende materielle Ressourcen aufzubringen, aber auch Erfahrungen und unterschiedliche Kompetenzen zu bündeln, wählen sie andere Stiftungen als Kooperationspartner (*Meyer-Guckel/Schneider/Spiegel 2007*).

### **3.4 Instrumente gemeinnütziger Wissenschaftsförderung**

#### **3.4.1 Sachbeihilfen**

Unter Sachbeihilfen fallen Fördermittel für Anschaffungs- sowie für Personalkosten. Stiftungen verlangen regelmäßig einen Verwendungsnachweis in der Form von Rechnungen, der Vorlage von Anstellungsverträgen etc.; Sachbeihilfen werden in der Regel einmalig gewährt und Personalkosten nur zeitlich befristet sowie bezogen auf ein konkretes Projekt übernommen.

#### **3.4.2 Reise- und Tagungsbeihilfen**

Reisebeihilfen werden in der Regel nur für Reisen gewährt, die in einem unmittelbaren Zusammenhang mit einer wissenschaftlichen Arbeit stehen, wohingegen allgemeine Bildungsreisen und Exkursionen zumeist nicht gefördert werden. Typischerweise kann es sich um Reisen zu Fachtagungen, Institutsbesuchen, Archiven etc. handeln. Übernommen werden neben den unmittelbaren Reisekosten häufig auch Tagessätze zur Deckung der Verpflegungskosten. Die Höhe der Tagessätze orientiert sich dabei in der Regel am Preisniveau des Gastlands und wird von der Stiftung festgesetzt.

Einen Fall der Übernahme von Reisekosten zumeist ausländischer Wissenschaftler stellt die Tagungsbeihilfe dar. Sofern Stiftungen Tagungsbeihilfen zur Durchführung von Konferenzen, Symposien etc. gewähren, sind häufig die unmittelbaren Reise- und Aufenthaltskosten, aber keine Honorare für die Referenten förderfähig. Auch werden in der Regel keine Miet-, Personal- und sonstigen Kosten für die Infrastruktur der Einrichtung übernommen, welche die Tagung ausrichtet.

#### **3.4.3 Druckbeihilfen**

Um die Verbreitung wissenschaftlicher Erkenntnisse zu unterstützen, gewähren viele Stiftungen Druckbeihilfen. Daraus ergibt sich, dass Druckbeihilfen in der Regel unter der Bedingung stehen, dass das jeweilige Werk angemessen Verbreitung findet, also z.B. eine Mindestauflage erreicht. Auch fordern Stiftungen typischerweise – wie etwa auch die

Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) – dass die Publikation einen Neuigkeitswert hat und eine wissenschaftlich herausragende Leistung darstellt. Ein solcher Neuigkeitswert ist etwa dann nicht gegeben, wenn es sich bei dem Werk um eine Übersetzung eines Buches handelt, das bereits in einer verbreiteten Sprache vorliegt. Einen Neuigkeitswert weisen in der Regel auch Lehrbücher, populärwissenschaftliche Literatur sowie Diplom- oder Magisterarbeiten nicht auf.

Um die Qualität des Druckwerks besser beurteilen und mit der großen Anzahl von Anträgen umgehen zu können, fördern manche Stiftungen grundsätzlich nur solche Arbeiten, deren Entstehen sie bereits unterstützt haben – etwa in Form eines vorangegangenen Stipendiums, einer Tagungsbeihilfe, einer Reisebeihilfe o.ä.; dies betrifft insbesondere Druckbeihilfen für Doktorarbeiten.

Die Übernahme einer Druckbeihilfe wird häufig davon abhängig gemacht, dass der Autor mehrere Kostenvoranschläge verschiedener Verlage einholt, wobei sich die Stiftung vorbehält, auf der Grundlage des günstigsten Angebots abzurechnen. Wurde bereits ein Verlagsvertrag geschlossen, ist die Gewährung einer Druckbeihilfe in der Regel ausgeschlossen.

#### 3.4.4 Stipendien

Ein ganz klassisches Förderinstrument von Wissenschaftsstiftungen ist die Vergabe von Stipendien. Sie reichen von einfachen, meist auf eine bestimmte Zahl von Semestern beschränkten, Studienstipendien über Promotions- und Habilitationsstipendien bis zu sogenannten Fellowships, das heißt der Finanzierung von Aufenthalten angesehener Wissenschaftler an renommierten Forschungseinrichtungen. Häufig bieten Stiftungen neben den rein finanziellen Leistungen auch die Gelegenheit zum Austausch mit anderen Stipendiaten, etwa im Rahmen von Summerschools, gemeinsamen Ausflügen, Seminaren etc.

Stipendien können – je nachdem, ob es sich beispielsweise um ein Studienstipendium oder ein Promotionsstipendium handelt – entweder Maßnahmen zur Förderung der „Bildung“ oder der „Wissenschaft“ im Sinne der AO darstellen. Eine Stiftung, die nach ihrer Satzung ausschließlich Wissenschaft fördert, kann ebenso wenig ein Studienstipendium vergeben, wie eine Stiftung, die Bildung fördert, ein Promotionsvorhaben unterstützen kann. Antragsteller sollten zur Vermeidung überflüssigen Aufwands prüfen, welche Zwecke die Stiftung satzungsmäßig verfolgt.

Ebenso im Einzelfall zu beurteilen ist die Frage, ob die Zuwendung, die ein Stipendiat erhält, für diesen ein steuerpflichtiges Einkommen darstellt. Hier spielen sowohl der Verwendungszweck als auch die Höhe bzw. Angemessenheit der Zuwendung (vgl. § 3 Nr. 44 EStG) eine Rolle; eine rechtzeitige Anfrage beim zuständigen Finanzamt kann hier Klarheit verschaffen.

### 3.4.5 Preise

Ein beliebtes Mittel zur Verfolgung des Stiftungszwecks ist bei operativen Stiftungen die Vergabe von Wissenschaftspreisen. Damit werden besonders exzellente Leistungen honoriert, wobei das Preisgeld häufig nur symbolischen Charakter hat, und die Würdigung als solche im Vordergrund steht. Teilweise wird von der Stiftung mit der Auslobung des Preises das Ziel verfolgt, bestimmte Entwicklungen, Forschungen etc. überhaupt erst anzustoßen. Bei sogenannten Best-Practice-Wettbewerben werden die Teilnehmer aufgefordert, zu einem bestimmten, von der Stiftung identifizierten Thema tragfähige und besonders innovative Konzepte vorzulegen. Hier wird besonders deutlich, dass der eigentliche Wert des Wissenschaftspreises nicht in der finanziellen Zuwendung, sondern in der Förderung einer gesellschaftlichen Diskussion oder des fachlichen Diskurses über ein bestimmtes Thema besteht. Bei Best-Practice-Wettbewerben ist das Preisgeld zumeist zweckgebunden und soll der Realisierung des vorgelegten Konzepts dienen (*Meyer-Guckel 2006*).

### 3.4.6 Stiftungsprofessuren

Eine Förderform, deren Bedeutung laufend zunimmt, ist die Stiftungsprofessur. Aktuelle Schätzungen zufolge, existieren in Deutschland bereits über 400 Lehrstühle, die im Wege einer Stiftungsprofessur, also durch privates Mäzenatentum, entstanden sind (*Meyer-Guckel/Schneider/Spiegel 2007*). Die Idee der Stiftungsprofessur geht auf die im angelsächsischen Raum verbreiteten „Endowed Chairs“ zurück. Hierbei wird ein festes Stiftungskapital der Finanzierung eines Lehrstuhls gewidmet, sodass dieser aus den Erträgen des Kapitals zeitlich unbegrenzt unterhalten werden kann.

In Deutschland stellt diese Form der Stiftungsprofessur aufgrund ihrer erheblichen Anforderungen an die Mittelausstattung die Ausnahme dar; wesentlich verbreiteter ist hierzulande die Finanzierung einer Stiftungsprofessur in Form einer zeitlich befristeten Zusage (i. d. R. fünf Jahre), der jeweiligen Hochschule jährlich einen bestimmten Betrag zum Unterhalt des Lehrstuhls zuzuwenden. Diese Form der Finanzierung ist häufig mit

der Erwartung verbunden, dass die Hochschule die Professur nach Ablauf des Förderzeitraums in ihren regulären Stellenplan übernimmt und die befristete Anstellung zu einer Professur auf Lebenszeit wird. Dieses Ziel wird häufig auch durch die Umwidmung einer freiwerdenden Stelle erreicht.

Die Frage, welche Kosten einer Stiftungsprofessur der private Mäzen und welchen Aufwand die Hochschule selbst trägt, kann nicht einheitlich beantwortet werden; sie ist Gegenstand der Verhandlung im Einzelfall. Häufig bezieht sich der private Finanzierungsanteil auf die Sach- und Personalmittel, wohingegen die Hochschule insbesondere Infrastruktur zur Verfügung stellt. In der Regel ist es für private Förderer empfehlenswert, einen Höchstbetrag zu beziffern und nicht lediglich die „Übernahme der Personalkosten für eine (...)–Stelle“ zuzusagen. Dies verhindert, dass später Unklarheiten darüber bestehen, in welchem Umfang z. B. auch die – häufig nicht prognostizierbaren – Personalfolgekosten umfasst sind. Zugleich kann die Angabe eines Höchstbetrags mit der Zusage an die Hochschule verbunden sein, selbst darüber zu entscheiden, zu welchen Teilen aus dem bereitgestellten Kapital Sach- oder Personalkosten getragen werden.

Gemeinnützigkeitsrechtlich ist jede Jahresrate als Spende zu betrachten; die Hochschule kann jeweils entsprechende Zuwendungsbescheinigungen ausstellen. Daraus ergibt sich zugleich, dass eine Vereinbarung über die Errichtung einer Stiftungsprofessur keine Pflichten der Hochschule bzw. des errichteten Lehrstuhls enthalten darf, die als Gegenleistung für die Spende geschuldet sind. Die Einrichtung einer Stiftungsprofessur ist damit nicht mit Auftragsforschung zu verwechseln: Der private Financier einer Stiftungsprofessur ist nicht berechtigt, Forschungsergebnisse und Verwertungsrechte herauszuverlangen oder sonstwie in die Freiheit der Forschung und Lehre einzugreifen. Entstehende Patentrechte stehen ausschließlich der Hochschule bzw. dem Erfinder selbst zu. Allerdings verbinden z. B. fördernde Unternehmen mit der Finanzierung zumindest den Wunsch, über die Tätigkeit des geförderten Professors in Berichtsform informiert zu werden und mit ihm kooperieren zu können; letzteres kann z. B. in Form von Workshops, Forschungsk Kooperationen etc. geschehen.

Für die Hochschule ist die Gewinnung einer Stiftungsprofessur nützlich, weil sie der Profilbildung und Schwerpunktsetzung dienen und den Austausch, z. B. mit Wirtschaftsunternehmen, fördern kann. Die insbesondere bei unternehmensfinanzierten Stiftungsprofessuren erkennbare Nähe des Forschungsthemas zum Unternehmensgegenstand gewährleistet, dass Hochschulen verstärkt praxisnah und anwendungsorientiert forschen und flexibler auf aktuelle Bedürfnisse und Forschungsfragen reagieren können. Zugleich

können Stiftungsprofessuren – insbesondere solche, die durch Stiftungen finanziert werden – dazu beitragen, dass der Gefahr einer Vernachlässigung der Geisteswissenschaften begegnet wird. Dies ist insbesondere bei kleineren geisteswissenschaftlichen Fächern, die häufig Gegenstand staatlicher Einsparmaßnahmen sind und zugleich nur begrenzte Chancen bei der Einwerbung von Drittmitteln aus der Wirtschaft haben, eine Möglichkeit, sich vor einer Ausdünnung oder gar Schließung zu schützen (*Meyer-Guckel/Schneider/Spiegel 2007*).

Der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft<sup>2</sup> war an der Entstehung von mehr als der Hälfte aller deutschen Stiftungsprofessuren beteiligt. Er fördert deren Einrichtung seit 1985 im Rahmen seines Programms „Stiftungsprofessuren“. Darüber hinaus bietet er im Rahmen seiner Förderung administrative Dienstleistungen an, berät die Partner einer Stiftungsprofessur bei der Vertragsgestaltung, Abwicklung und Qualitätssicherung.

#### **4 Die Hochschulstiftung als Fundraising-Instrument**

##### **4.1 Chancen und Herausforderungen für das Hochschul-Fundraising**

In Deutschland werden nach aktuellen Schätzungen im Zeitraum zwischen 2000 und 2010 etwa zwei Billionen Euro vererbt. Dies begünstigt den bereits seit einigen Jahrzehnten festzustellenden Stiftungsboom. Hier bieten sich gute Chancen für das Hochschul-Fundraising. Zwar entwickelt sich das Fundraising durch Hochschulen erst allmählich und der Wettbewerb um privates, philanthropisches Engagement ist stark. Aber Hochschulen haben in diesem Wettbewerb insoweit gute Karten, als die hohe Bedeutung von Wissenschaft und Bildung für Deutschland, das bekanntlich arm an natürlichen Ressourcen ist, weithin anerkannt ist. Gerade die Finanzierung der Lehre ist durch die Diskussion um Studienbeiträge und deren Sozialverträglichkeit zu einem viel beachteten Thema geworden und berührt weite Teile der Gesellschaft. Auch die in den letzten Jahren entbrannte Diskussion um den Mangel an Nachwuchskräften gerade in den MINT-Fächern<sup>3</sup> sollte geeignet sein, die Bereitschaft deutscher Unternehmen zur Förderung der Lehre zu beflügeln.

Die Herausforderungen für das Fundraising der Hochschulen sind in Deutschland und Europa insbesondere im Staatsverständnis begründet: Wissenschaftsfinanzierung wird als Domäne des Staates gesehen. Die durchaus vorhandene Kultur des Gebens bezieht sich auch deswegen vor allem auf soziale Zwecke, weniger auf Wissenschaft und Bildung.

---

<sup>2</sup> Nähere Informationen unter [www.stifterverband.de](http://www.stifterverband.de)

<sup>3</sup> Mathematik, Ingenieurwissenschaften, Naturwissenschaften, Technik

#### 4.2 Welchen Mehrwert bietet eine Stiftung als Fundraising-Instrument?

Eine Hochschule steht bei dem Aufbau eines professionellen Fundraisings vor der Frage, inwieweit steuerliche, organisationstheoretische und psychologische Aspekte die Erfolgsaussichten der Akquisitionsbemühungen positiv beeinflussen können. Die Gründung einer Stiftung durch die Hochschule kann hierzu einen Beitrag leisten.

Eine Stiftung bietet nämlich mit ihren in der Regel maximal zwei Gremien (Vorstand und Kuratorium) eine übersichtliche und klare organisatorische Struktur; die Entscheidungswege sind transparent und es ist einfach, Dritte – insbesondere Förderer – in strategische Entscheidungen einzubinden. Mit der organisatorischen Verselbständigung der Stiftung gegenüber der Hochschule geht eine klare und transparente Trennung vom Hochschulhaushalt einher. Insbesondere wenn es sich um eine Stiftung privaten Rechts handelt, ist damit für Förderer erkennbar, dass und wie die Stiftungsmittel ausschließlich für den Stiftungszweck verwandt werden. Dies wird zusätzlich dadurch abgesichert, dass sowohl die staatliche Stiftungsaufsicht als auch die Finanzbehörden darüber wachen, dass die Stiftung ihre Mittel ausschließlich den Satzungszwecken entsprechend verwendet.

Dies leitet über zu einem psychologischen Aspekt: Die Erfahrung zeigt, dass Stifter und Spender eher bereit sind, sich für eine gemeinnützige Körperschaft des privaten Rechts zu engagieren als für eine Körperschaft des öffentlichen Rechts. Eine Spende an eine Hochschulstiftung ist daher in der Regel einfacher zu akquirieren als eine Spende an eine Hochschule. Darüber hinaus verfügt das Stiftungswesen in Deutschland über ein ausgesprochen positives Image; allein der Begriff „Stiftung“ ist positiv besetzt und wird mit Seriosität, Gemeinnützigkeit und dem Gedanken der Zivilgesellschaft verbunden. Kritische Berichterstattung über Fälle von Steuerhinterziehung unter Missbrauch beispielsweise liechtensteinischer Stiftungen führt eher dazu, dass das deutsche Stiftungsrecht als im internationalen Vergleich besonders missbrauchsresistent und als Garant für eine nachhaltige Förderung der Allgemeinheit wahrgenommen wird. Anders als in Liechtenstein oder Österreich sind nämlich in Deutschland nahezu 100 Prozent der privaten Stiftungen gemeinnützig und unterliegen damit einer strengen Aufsicht sowohl durch die Stiftungs- als auch die Finanzbehörden.

Gerade die Zuwendung von größeren Vermögen an eine Stiftung kann auch steuerlich attraktiver sein als die Zuwendung an eine Hochschule. Während beide Körperschaften Zuwendungsbescheinigungen ausstellen können, die zum Spendenabzug in Höhe von 20 Prozent des zu versteuernden Einkommens berechtigen (s.o. 2.3), kann nur eine

Stiftung die darüber hinausgehend begünstigte sogenannte Zustiftung entgegennehmen, die einen Steuerabzug von bis zu einer Million Euro pro Person zulässt. Die Stiftung ist damit die steuerlich am meisten geförderte gemeinnützige Körperschaftsform und eignet sich dadurch ideal als Fundraising-Instrument.

Schließlich bietet eine Stiftung die Möglichkeit, unabhängig vom Hochschulhaushalt langfristig ein Stiftungsvermögen aufzubauen, aus dessen Erträgen planbar und nachhaltig auch langfristige Projekte gefördert werden können. Insbesondere bei der Vergabe von Stipendien ist dieser Faktor von großer Bedeutung: Da das Spenden-Fundraising von Jahr zu Jahr unterschiedlich erfolgreich sein wird und die dadurch erzielbaren Einnahmen kaum prognostizierbar sind, können hieraus nur sehr vorsichtig und in geringem Umfang langfristige Verbindlichkeiten bedient werden. Da Stipendien in der Regel über mehrere Semester zugesagt werden, kann bei einer ausschließlich spendenorientierten Fundraising-Strategie eine Finanzierungslücke entstehen, wenn erwartete Spenden ausbleiben. Die aus einem vorhandenen Stiftungsvermögen erzielbaren Erträge sind weitaus besser prognostizierbar und sollten einen wesentlichen Bestandteil einer verantwortungsvollen Deckung längerfristiger Verbindlichkeiten, wie etwa Stipendien, darstellen.

Die Hochschule gewinnt durch den Aufbau eines Stiftungsvermögens zudem an finanzieller Autonomie und schafft sich die Möglichkeit, unabhängig von der Entwicklung des Landeshaushalts Forschungsschwerpunkte zu schaffen, die Lehre zu verbessern etc.

### 4.3 Gestaltungshinweise

Was ist das Ziel der Stiftung und mit welchen Instrumenten soll es verfolgt werden? In welcher Rechtsform soll die Stiftung errichtet werden? Wer tritt als Stifter bzw. Stifterin auf? Mit welchem Vermögen kann die Stiftung ausgestattet werden? Wer leitet die Stiftung? Wer soll in Entscheidungsprozesse oder in einer beratenden Funktion einbezogen werden? Diese verschiedenen, aber in hohem Maße interdependenten Fragestellungen sollten mit einem erfahrenen Stiftungsberater besprochen werden. Denn anders als bei der Gründung eines Unternehmens – etwa einer GmbH – kann eine nicht bedarfsgerechte Stiftungssatzung – insbesondere bei der Gründung einer rechtlich selbständigen Stiftung gem. §§ 80 ff. BGB – im Nachhinein nicht mehr ohne Weiteres korrigiert werden.

Bei der Konzeption einer Stiftung als Fundraising-Instrument sollten die oben angesprochenen Vorteile dieser Rechtsform bestmöglich zur Geltung gebracht werden. Dies kann insbesondere dadurch erreicht werden, dass die Stiftung möglichst nach privatem Recht

errichtet wird. Zwar ist die Errichtung einer Hochschulstiftung grundsätzlich in der Form einer Stiftung des öffentlichen Rechts möglich; diese wäre rechtlich selbständig, aber in den Verwaltungsaufbau der sie tragenden Körperschaft, also beispielsweise der Hochschule, eingegliedert. Wenn aber das Ziel erreicht werden soll, eine möglichst klare Trennung vom Haushalt der Hochschule sowie eine weitgehende organisatorische Verselbständigung gegenüber der Hochschule zu schaffen, ist eine Stiftung des privaten Rechts das besser geeignete Instrument.

Weiter sollte die Stiftung das Ziel verfolgen, mittel- bis langfristig eigenes Vermögen aufzubauen. Zwar ist es denkbar, eine verhältnismäßig kleine Stiftung zu unterhalten, die zuvörderst der Spendenakquisition dient, das heißt private Zuwendungen empfängt, um sie sofort den satzungsmäßigen Zwecken zuzuführen. Die Ziele, die finanzielle Autonomie der Hochschule zu steigern und eine nachhaltige Finanzierungsmöglichkeit für langfristige Fördermaßnahmen (wie z. B. Stipendien über mehrere Semester) zu schaffen, können jedoch besser erreicht werden, indem die Stiftung durch ein substanzielles eigenes Vermögen zunehmend unabhängig von Spendeneinnahmen wird.

Die Stiftung sollte ferner die Möglichkeit bieten, privaten Mäzenen beratende Funktionen, z. B. im Stiftungskuratorium, anzubieten, sodass sie an strategischen Grundsatzfragen teilhaben können, insbesondere aber auch die Fördertätigkeit und den durch ihren eigenen Beitrag geschaffenen Mehrwert unmittelbar erleben.

Die Entscheidungsstrukturen sollten dabei aber so einfach – und damit zugleich transparent – wie möglich gehalten werden; in der Regel dürfte es sich empfehlen, den Vorstand der Stiftung ex officio mit Vertretern der Hochschulleitung zu besetzen. Damit wird zugleich der Erfahrung vieler Fundraiser Rechnung getragen, dass Hochschul-Fundraising nur durch ein gelebtes und sichtbares „commitment“ der Hochschulleitung erfolgreich werden kann. Abhängig vom Stiftungszweck, können hier auch Vertreter weiterer Gruppen sinnvoll eingebunden werden: Ist es beispielsweise Zweck der Stiftung, die Lehre an der Hochschule zu fördern, kann es sehr wertvolle Impulse geben, wenn ein Vertreter der Studierenden im Vorstand der Stiftung mitentscheidet.

Bei der Satzungsgestaltung ist auch daran zu denken, dass etwaige Großspender in besonderer Weise sichtbar werden möchten, wenn sie sich für die Hochschule engagieren. Ein gut geeignetes Mittel hierzu ist beispielsweise die Einrichtung eines nach dem Mäzen benannten Stiftungsfonds oder einer rechtlich unselbständigen Treuhandstiftung unter dem Dach der Hochschulstiftung. Dies bietet dem Mäzen neben der verbesserten

öffentlichen Wahrnehmung seines Engagements auch die Möglichkeit, eigene thematische Schwerpunkte zu setzen, die – bei der Treuhandstiftung – unter Umständen auch von den Zwecken der Hochschulstiftung abweichen dürfen. Ist es beispielsweise Zweck der Hochschulstiftung, ausschließlich die Lehre zu fördern, und möchte ein Mäzen zusätzlich über die Stiftung Forschungsprojekte unterstützen, kann er dies nicht durch eine Zustiftung, sondern ausschließlich durch die Einrichtung einer eigenen Treuhandstiftung unter dem Dach der Hochschulstiftung erreichen.

Schließlich ist bei Satzungsgestaltung zu bedenken, dass es in der späteren Stiftungspraxis zu einem kontrovers diskutierten Thema werden kann, wie viele ihrer Mittel die Stiftung für die Einwerbung von Spenden und Zustiftungen ausgeben darf. Denn pauschale Antworten – etwa in prozentualen Anteilen der Stiftungserträge – sind hierzu nicht möglich; vielmehr findet eine Einzelfallbetrachtung durch die Finanzverwaltung statt. Grundsätzlich gilt dabei, dass eine Stiftung zuvörderst dazu verpflichtet ist, den Stiftungszweck zu verfolgen. Fundraising als solches ist kein zulässiger gemeinnütziger Stiftungszweck im Sinne der AO. Daher müssen sich Aufwendungen für das Fundraising immer in einem angemessenen Rahmen bewegen. Wie dieser zu bestimmen ist, ist im Rahmen der Einzelfallbetrachtung unter anderem davon abhängig, wie lange die Stiftung bereits existiert. In diesem Zusammenhang kann es aber auch hilfreich sein, wenn die Satzung bereits einen Hinweis darauf enthält, dass die Stiftung überhaupt Fundraising betreiben soll. Wenngleich dies nicht der eigentliche Zweck der Stiftung sein kann, ist für die Finanzverwaltung so zumindest erkennbar, dass entsprechende Aufwendungen vom stifterischen Willen gedeckt sind und damit keine aus dessen Sicht unzulässigen Beschneidungen der gemeinnützigen Zweckverwirklichung darstellen.

Ausländische Beispiele für erfolgreiches Hochschul-Fundraising mit Stiftungen sind etwa der Ubbo Emmius Fund der Universität Groningen, die Fondation Louvain der Katholischen Universität Louvain, die INSEAD-Foundation mit Tochterstiftungen in verschiedenen Staaten, die Alumni-Foundation der École Polytechnique, die Fondation Supélec der École Supérieure d'Électricité sowie die Fondazione Politecnico di Milano und zahlreiche andere.

## **5 Verwendung von Studienbeiträgen zur Gründung einer Hochschulstiftung**

In Nordrhein-Westfalen (NRW) dürfen Studienbeiträge ausschließlich für die Verbesserung des Studiums und der Lehre verwandt werden. Als erstes Bundesland eröffnet NRW die Möglichkeit, dieses Ziel auch mit dem Instrument der Stiftung zu verfolgen. Niedersachsen prüft derzeit Möglichkeiten, eine ähnliche Regelung wie in NRW zu schaffen.

§ 2 Abs. 2 Studienbeitrags- und Hochschulabgabengesetz (StBAG) NRW stellt klar,<sup>4</sup> dass Studienbeiträge zum Aufbau einer Hochschulstiftung verwandt werden dürfen und konkretisiert die Voraussetzungen, unter denen dies möglich ist: Der Satzungszweck muss lauten, dass die Lehre und die Studienbedingungen an der jeweiligen Hochschule verbessert werden; ferner muss die Satzung bestimmen, dass die Hochschule unter Mitwirkung der Studierenden bestimmenden Einfluss in der Stiftung hat. Schließlich darf jährlich nur ein „geringfügiger Teil“ der Studienbeiträge in das Stiftungskapital eingebracht werden, worunter in der Praxis maximal 20 Prozent der jährlichen Einnahmen aus Studienbeiträgen verstanden werden.

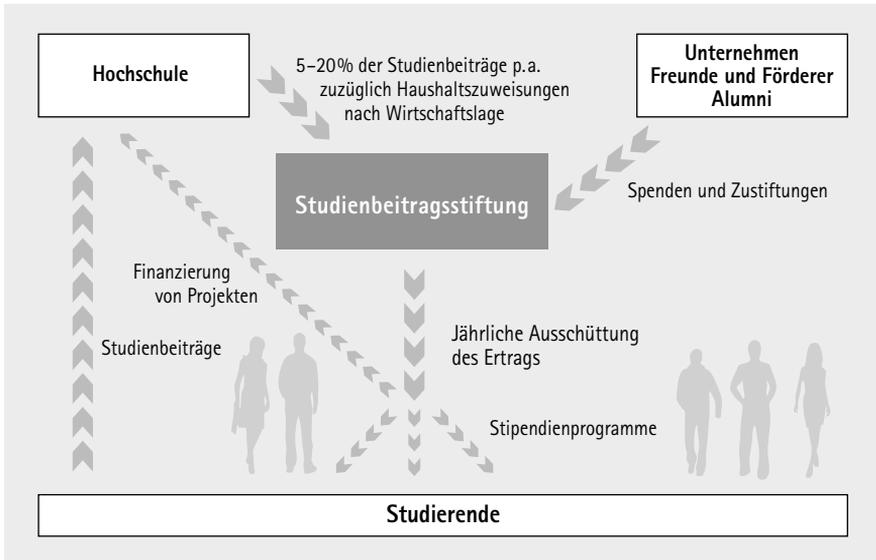
In Bezug auf das Fundraising bietet eine Studienbeitragsstiftung (neben der inhaltlichen Tätigkeit zugunsten der Lehre und der Studienbedingungen) gerade für kleinere Hochschulen den Eintritt in die Welt der Stiftungen, weil sie es überhaupt erst ermöglicht, ausreichend Kapital für eine Stiftungsgründung zu sammeln. Im Folgenden kann und soll diese Stiftung dann als Nukleus dienen: Mit einem Teil der Studienbeiträge wird eine Stiftung gegründet, die dann später auch weiteres privates Kapital anzieht.

Allerdings bietet eine Stiftung aus einem Teil der Studienbeiträge auch darüber hinausgehende Vorteile für die Hochschule und die Studierenden: Die Schaffung einer Stiftung, und damit von Fördermöglichkeiten z. B. durch Stipendienvergabe, bedeutet für die Hochschule eine Stärkung im viel beschriebenen „Wettbewerb um die besten Köpfe“. Sie kann der Hochschule helfen, Projekte zur Verbesserung der Lehre unabhängig von der Entwicklung der Haushaltszuweisungen des Landes zu planen und durchzuführen. Schließlich kann sie zur Profilbildung beitragen, indem die Stiftung Förderschwerpunkte entwickelt, wie z. B. die Internationalisierung der Hochschule durch Vergabe von Stipendien an besonders begabte ausländische Studierende. Die ersten aus Studienbeiträgen gestarteten Stiftungen, z. B. an der Universität Duisburg-Essen und an der Fachhochschule Münster, zeigen in diesem Zusammenhang interessante und vielversprechende Beispiele.

---

<sup>4</sup> In NRW dürfte die Regelung deklaratorischen Charakter haben, wohingegen die erforderliche gesetzliche Grundlage für die Verwendung von Studienbeiträgen zur Dotierung einer Stiftung in einigen anderen Bundesländern bislang fehlt.

Abbildung 1: Studienbeitragsstiftung



Für die Studierenden kann die Stiftung eine Möglichkeit der Mitgestaltung der Lehrqualität bieten, indem sie an der Stiftungsarbeit aktiv mitwirken, im Stiftungskuratorium beratend und im Vorstand mitentscheidend tätig werden. Insbesondere vor dem Hintergrund, dass die Stiftung möglichst zusätzliches privates Kapital anziehen soll, werden Perspektiven für den Bezug von Stipendien, die Teilnahme an gemeinsamen Projekten zur Verbesserung der Studienbedingungen und vieles mehr erkennbar. Neben den finanziellen Aspekten einer Förderung Studierender durch die Hochschulstiftung ist auch der Gedanke des Austauschs wichtig: Die Stiftung kann als Plattform für die Begegnung von Studierenden und Förderern dienen und dabei helfen, wichtige Kontakte auch für die Zeit nach dem Studium zu knüpfen. Schließlich bietet die Stiftung für Studierende die zusätzliche Gewissheit, dass die Studienbeiträge ausschließlich zur Verbesserung der Lehre und der Studienbedingungen verwandt werden, da die satzungszweckkonforme Mittelverwendung nicht ausschließlich durch die Stiftungsleitung, sondern auch durch die Stiftungsaufsicht sowie die Finanzbehörden sichergestellt wird. Der wichtigste Vorteil des Stiftungsmodells gegenüber einer direkten Verausgabung der Studienbeiträge besteht allerdings darin, dass das Stiftungsvermögen bestehen bleibt und die Stiftung grundsätzlich nur mit den erzielten Erträgen operiert. Dadurch wird eine wesentlich verbesserte Planungssicherheit erzielt und eine dauerhaft wirksame Förderung der Lehre und Verbes-

serung der Studienbedingungen ermöglicht. Prof. Dr. rer. nat. Klaus Niederdrenk, Rektor der Fachhochschule Münster, drückt es in der FAZ vom 13. September 2008 noch deutlicher aus: „Mit der Stiftung wollen wir einen Teil der Beiträge vor Zugriffen des Landes schützen.“ Sicherlich kann eine Hochschulstiftung dazu beitragen, dass Hochschulen durch den langfristigen Aufbau eines Stiftungsvermögens mehr finanzielle Autonomie gewinnen, um eine möglichst nachhaltige Förderung der Lehre aus den dazu bestimmten Studienbeiträgen zu garantieren.

## 6 Ausblick

Die Bedeutung privater Wissenschaftsfinanzierung durch Stiftungen wird zweifelsohne weiter steigen und für die Qualität und Wettbewerbsfähigkeit des deutschen Wissenschaftssystems ergeben sich aus dem wachsenden privaten Engagement wichtige Chancen. Der Anspruch vieler Stiftungen ist dabei, mit ihren Fördermaßnahmen Akzente zu setzen. Sie wollen dort das Besondere, Innovative und Exzellente ermöglichen, wo der Staat noch nicht tätig ist oder gar nicht tätig werden kann. Im Umkehrschluss heißt das aber: Wissenschaftsförderung durch Stiftungen ist kein Substitut für öffentliche Mittel. Die wachsende Zivilgesellschaft, die sich im Stiftungsboom der letzten Jahrzehnte offenbart, entlässt den Staat keineswegs aus seiner Verantwortung für ein funktionstüchtiges Forschungs- und Bildungssystem. Auch die eingangs genannten US-amerikanischen Elite-Universitäten wären ohne öffentliche Forschungsmittel, aus denen sich ihre Haushalte zu wesentlichen Teilen speisen, nicht das, was sie heute sind.

## Literatur

*Anheier, Helmut K. (2003):* Das Stiftungswesen in Deutschland. In: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Handbuch Stiftungen, 2. Aufl. Wiesbaden, S. 51 ff.

*Breithaupt, Holger (2005):* A focus on the individual. In: EMBO-Reports Science and Society – Analysis. [www.pubmedcentral.nih.gov/articlerender.fcgi?artid=1299237](http://www.pubmedcentral.nih.gov/articlerender.fcgi?artid=1299237) (Zugriff am 04. Juli 2008)

*Bundesministerium für Bildung und Forschung (2006):* Bundesbericht Forschung 2006. Bonn/Berlin

*Bundesverband Deutscher Stiftungen (2008):* Stiftungen in Zahlen. [www.stiftungen.org](http://www.stiftungen.org) (Zugriff am 04. Juli 2008)

*EU-Kommission (Hrsg.) (2005):* Report by an Expert Group: Giving more for research in Europe – The role of foundations and the non-profit sector in boosting R&D investment. Brüssel

*EU-Kommission (Hrsg.) (2008):* Report by an Expert Group: Engaging Philanthropy for university research. Fundraising by universities from philanthropic sources: developing partnerships between universities and private donors. Luxembourg

*Haibach, Marita (2008):* Hochschul-Fundraising – Ein Handbuch für die Praxis. Frankfurt/New York

*Hipp, Dietmar (2005):* Das deutsche Harvard. In: Spiegel spezial 1/2005 vom 18. Januar 2005. <http://wissen.spiegel.de/wissen/dokument/dokument.html?id=39035975&top=SPIEGEL> (Zugriff am 04. Juli 2008)

*Hüttemann, Rainer (2008):* Gemeinnützigkeits- und Spendenrecht. 1. Aufl. Köln

*Meyer-Guckel, Volker (2006):* Best practice als Methode – Funktion, Bewertung und Kommunikation von Beispielen guter Praxis im Rahmen von Wettbewerben im Hochschulsystem. In: Benz, W.; Kohler, J.; Landfried, K. (Hrsg.): Handbuch Qualität in Studium und Lehre, E 7.9. Berlin

*Meyer-Guckel, Volker; Schneider, Melanie; Spiegel, Heinz-Rudi (2007):* Wissenschaftsfinanzierung durch Stiftungen. In: Berthold, C.; Scholz, G.; Seidler, H.; Tag, B. (Hrsg.): Handbuch Praxis der Wissenschaftsfinanzierung, B 2.4. Berlin

*Schlüter, Andreas; Stolte, Stefan (2007):* Stiftungsrecht. 1. Aufl. München

*Seifart, Werner; Frhr. v. Campenhausen, Axel (1999):* Handbuch des Stiftungsrechts, 2. Aufl. München

*Sentker, Andreas (2006):* Harvard an der Isar. In: Zeit Online Nr. 42 vom 12.10.2006. [www.zeit.de/2006/42/01-leit-2-42](http://www.zeit.de/2006/42/01-leit-2-42) (Zugriff am 04. Juli 2008)

*Weiler, Hans N. (2005):* Vorbild Amerika? Erfolge und Probleme der Stiftungsfinanzierung im amerikanischen Hochschulwesen, Präsentation anlässlich der Dritten Bundestagung der Freunde und Förderer deutscher Hochschulen in Potsdam vom 14. bis 16. September 2005. [www.uni-potsdam.de/uniges/tagung/](http://www.uni-potsdam.de/uniges/tagung/) (Zugriff am 04. Juli 2008)

*Wigand, Klaus; Haase-Theobald, Cordula; Heuel, Markus; Stolte, Stefan (2007):* Stiftungen in der Praxis, 1. Aufl. Wiesbaden

**Anschrift des Verfassers:**

Dr. Stefan Stolte  
Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft  
Barkhovenallee 1  
45239 Essen  
E-Mail: stefan.stolte@stifterverband.de

Dr. iur. Stefan Stolte ist Leiter Personal, Recht, Grundsatzfragen beim Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft. Außerdem ist er Mitglied der Expertengruppe „Fundraising by universities from philanthropic sources“, EU-Kommission, Brüssel und schließlich Dozent für Stiftungsrecht an der ebs – European Business School, Oestrich-Winkel.

# Professionelles Fundraising an Hochschulen – Wie es die Technische Universität München macht

Arnulf Melzer

*(Überarbeitete Fassung eines Vortrags im Bayerischen Staatsinstitut für Hochschul-  
forschung und Hochschulplanung am 4. Juni 2008)*

Die Technische Universität München (TUM) betreibt seit nunmehr über zehn Jahren erfolgreiches Fundraising. Der Einstieg war dabei nicht leicht. Die rechtlichen Rahmenbedingungen sahen Fundraising nicht als Hochschulaufgabe vor. Es gab wenige Erfahrungen, wie Fundraising an staatlichen Hochschulen institutionalisiert werden konnte. Mittlerweile ist das Fundraising an der TUM etabliert und auch andere Universitäten haben in der Zwischenzeit eigene Fundraising-Konzepte entwickelt. Die wichtigsten Erkenntnisse, die die TUM in den vergangenen Jahren mit Fundraising gewonnen hat, werden im Folgenden zusammengefasst.

## 1 Warum Fundraising?

### 1.1 Gründe und Ziele

Eine nachhaltige und strategische Hochschulentwicklung kann nur dann exzellent werden, wenn sich die Universität um private Finanzierungsquellen bemüht. Die TUM konnte mit privat finanzierten Stiftungslehrstühlen in der Vergangenheit gezielt Schwerpunkte ausbauen und Akzente setzen. Der Erfolg in der Exzellenzinitiative hat den Bemühungen um private Geldgeber weiteren Schwung verliehen. Aber die Mittel aus der Exzellenzinitiative dienen nur als Anschubfinanzierung für eine Kooperation zwischen Wissenschaft und Wirtschaft. Um die begonnen Projekte fortzuführen, bedarf es weiterer Mittel.

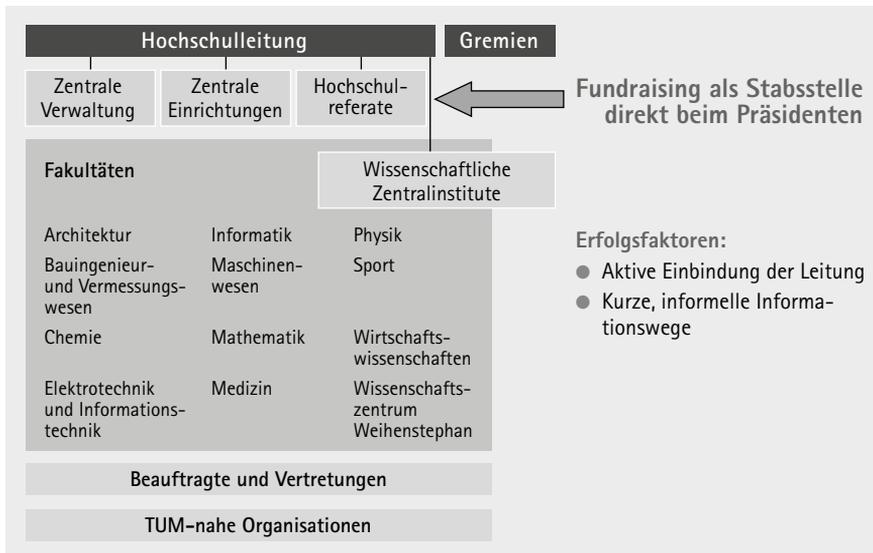
Einer Herausforderung, der sich jede Hochschule, die Fundraising betreibt, stellen muss, ist die Frage nach dem Verhältnis zwischen zentralem und dezentralem Fundraising. Einzelne Lehrstühle haben oft eigene Interessen, wenn sie beispielsweise Unternehmen ansprechen für eine Förderung von Forschungsprojekten. Deshalb ist eine enge Abstimmung mit den betreffenden Lehrstühlen erforderlich. Es sei jedoch klar betont, dass sich das Fundraising nicht in Drittmittelprojekte zwischen Industrie und Lehrstühlen einschaltet. Hier liegt eine klare Dienstleistung mit einer Vergütung (z. B. für die Forschungsergebnisse, Gutachten) vor. Das Fundraising kümmert sich dagegen um solche Projekte, die die Hochschule als Ganzes voranbringen, um so einen Beitrag zur Hochschulentwicklung zu leisten.

## 1.2 Voraussetzungen

Es gibt wichtige organisatorische Voraussetzungen („*institutional readiness*“) für professionelles Fundraising. Zunächst ist es unabdingbar, dass der Präsident einer Hochschule Fundraising als „Chefsache“ ansieht. Er muss dafür sicherlich zwischen dreißig und fünfzig Prozent in seinem Zeitbudget einplanen. Großspenden-Fundraising, so wie es die TUM betreibt, setzt voraus, dass „Augenhöhe“ herrscht, wenn Verhandlungen auf Vorstands- oder Aufsichtsratsebene anstehen. Hier ist die Hochschulleitung gefragt.

Ebenso wichtig ist aber eine professionell arbeitende Fundraising-Abteilung, die Termine vorbereitet, Recherchen durchführt, Zielgruppen analysiert und die anfallenden Nacharbeiten, wie Vertragsausarbeitung, Spenderbetreuung etc. erledigt. Das Fundraising-Team erfüllt innerhalb der Hochschule eine Schnittstellenfunktion und arbeitet eng mit der Rechtsabteilung, der Finanzbuchhaltung und der Abteilung für Öffentlichkeitsarbeit zusammen. Kontinuität ist hier ein entscheidender Erfolgsfaktor. An der TUM gibt es ein eigenständiges Hochschulreferat mit zurzeit sechs Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und einem Bevollmächtigten des Präsidenten für Fundraising. Das Hochschulreferat bespricht in regelmäßigen Sitzungen mit Präsident und Kanzler die strategischen Projekte, das aktuelle Kontaktmanagement, aber auch operative Aspekte der Fundraising-Arbeit.

Abbildung 1: Fundraising an der Technischen Universität München



Ein Fundraiser muss vor allem eins können: zuhören. Er muss verstehen, was den potenziellen Förderer „umtreibt“. Wie ein guter Verkäufer muss er sich in die Lage des anderen versetzen können. In dem ersten Gespräch wird es daher zunächst darum gehen, die gegenseitigen Interessen zu besprechen und Anknüpfungspunkte für eine Kooperation zu suchen. Auf keinen Fall sollte der „Ask“ im ersten Gespräch erfolgen. Potenzielle Förderer können sich so schnell „übereumpelt“ fühlen. Es muss zuerst eine Vertrauensbasis geschaffen werden. Dazu sind Zeit und Geduld erforderlich – aber auch Beharrlichkeit. Fundraising funktioniert nicht als kurzfristiges Projekt, sondern muss langfristig betrieben werden.

Unternehmer und generell Wirtschaftsvertreter wollen mit ihrer Spende gestalterisch an Universitäten mitwirken. Sie unterstützen denjenigen, der über ein klares Profil verfügt. So können aus der Kooperation mit der Wirtschaft neue Impulse hervorgehen. Eine erste Empfehlung für die Fundraising-Arbeit ist daher: Sorge für ein unverwechselbares Profil der Hochschule und kommuniziere dieses klar nach außen!

- Wer sind wir und was unterscheidet uns von anderen?
- Was sind unsere Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Hochschulen?

Diese Fragen müssen frühzeitig beantwortet werden.

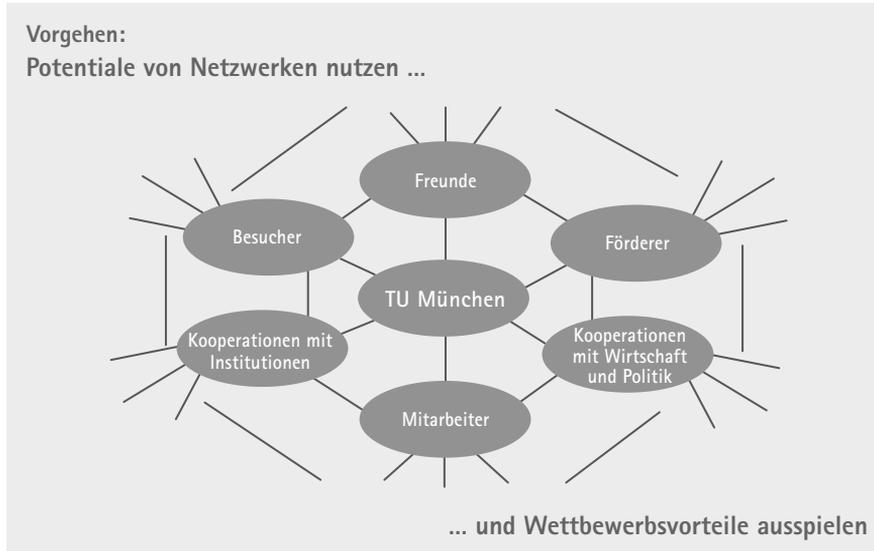
Zum unverwechselbaren Profil einer Universität gehören z. B.

- bestimmte Forschungsschwerpunkte,
- Forschungsleistungen,
- Forscher, Erfinder und Nobelpreisträger, die die Hochschule hervorgebracht hat,
- Unterstützer und Förderer,
- Reformen,
- Rankings.

### 1.3 Vorgehen

Fundraising setzt voraus, dass man angesichts knapper finanzieller, zeitlicher und personeller Ressourcen Prioritäten setzt. Das bedeutet zu fragen, wo der „Hebel“ am größten ist. Die TUM hat sich frühzeitig auf Großspenden-Fundraising konzentriert und konnte dadurch sowohl Stiftungsgelder, als auch Stiftungslehrstühle, Gebäudefinanzierungen, Qualifizierungsprogramme und Stipendien akquirieren. Dabei machte sie sich ihre Netzwerkverbindungen in der Wirtschaft und bei Freunden der TUM zunutze.

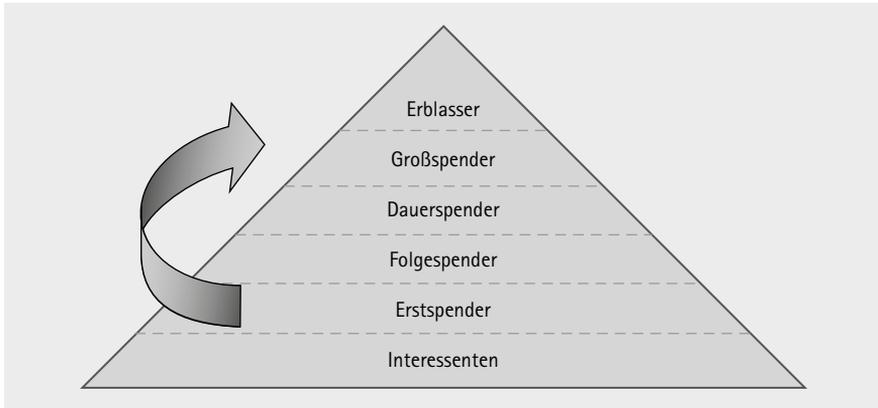
Abbildung 2: Netzwerke



## 2 Großspenden-Fundraising

Beim Großspenden-Fundraising konzentriert man sich auf Einzelspenden ab einer gewissen Höhe. Es hat das Ziel, Gelder und Sachmittel zur Finanzierung strategischer Zukunftsprojekte zu beschaffen. Es basiert auf der Festlegung von strategisch sinnvollen und vermittelbaren Entwicklungszielen und dem Aufbau von langfristigen Partnerschaften mit gemeinsamen Zielen zum Nutzen der Hochschule und des Spenders. Der „klassische“ Weg vom Erst- über den Folge- und Dauerspender zum Großspender wird damit „verkürzt“.

Abbildung 3: Stufen der Spenderakquisition



## 2.1 Gewinnung von Förderern

Eine der Hauptaufgaben im Fundraising ist es nun, potenzielle Großspender zu identifizieren und Möglichkeiten der Ansprache zu entwickeln. Großspender können Unternehmen, vermögende Privatpersonen oder sonstige Institutionen (z. B. Stiftungen) sein, die in die Hochschule investieren und quantifizierbare Ergebnisse sehen wollen, die einen emotionalen oder fachlichen Bezug zur Hochschule haben – sei es, weil sie hier studiert haben (Alumni) oder weil sie ein inhaltliches Interesse an der Forschung oder an den Absolventen haben.

Wie erreicht man nun diese Spender? Im ersten Schritt ist es wichtig, die Zielgruppe(n), an die man sich wendet, zu identifizieren. Die geplanten Gespräche müssen gut vorbereitet werden. Die Fragen:

- Was sind die Interessen eines Unternehmers?
- Vor welchen Herausforderungen steht seine Branche bzw. sein Unternehmen?
- Wo sind die Anknüpfungspunkte innerhalb der Universität?

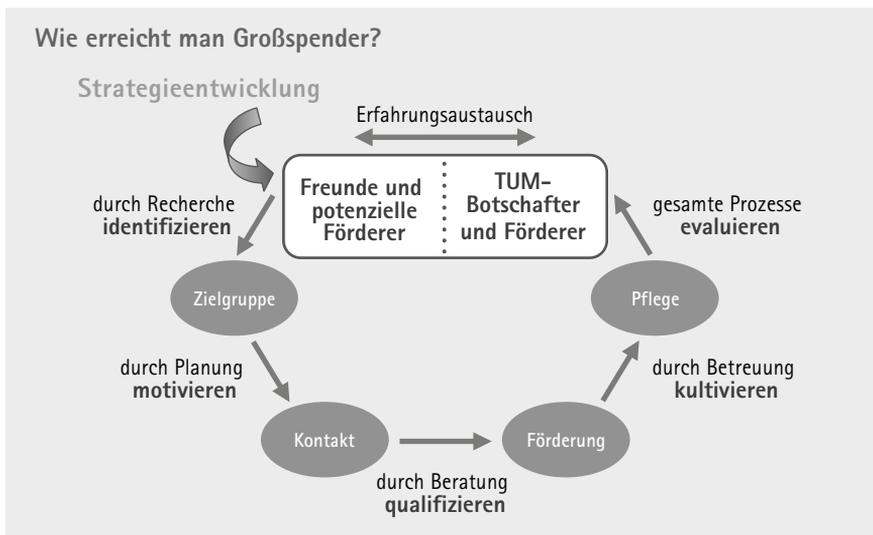
sollte man vorab beantworten können. Die Gespräche werden anschließend persönlich geführt, entweder vom Bevollmächtigten des Präsidenten für Fundraising oder vom Präsidenten der TUM selbst. Dabei werden die Interessen potenzieller Spender identifiziert.

Auch wenn man ein bestimmtes (Wunsch-)Ergebnis vor Augen hat: Wichtig ist immer der Respekt vor den Anliegen und den Vorstellungen der potenziellen Förderer. Sie haben

unter Umständen ganz eigene Bedürfnisse und Vorstellungen zur Hochschulentwicklung. Im persönlichen Gespräch gilt es dann auszuloten, worin die gemeinsamen Interessen liegen, wo also ein Weg gefunden werden kann, die Interessen des potenziellen Spenders und die Anliegen der Hochschule zur Deckung zu bringen.

Dann werden die Kontakte weiterentwickelt, gefördert und gepflegt. Schließlich folgt der sogenannte „Ask“, bei dem die Kontaktpersonen um eine Spende nachgefragt werden.

Abbildung 4: Großspenden-Fundraising



## 2.2 Motive der Förderer

Es ist unerlässlich, die Motivlage der Großspender zu berücksichtigen. Was motiviert einen (potenziellen) Spender, einer Universität eine größere Geldsumme zur Verfügung zu stellen? Hier kann unterschieden werden in egoistische, ökonomische und philanthropische Motive. Die egoistischen Motive liegen in der Person des Spenders begründet. Er trachtet unter Umständen nach Selbstdarstellung in der Öffentlichkeit, oder wünscht sich ganz einfach Anerkennung seiner Leistungen.

Unternehmen haben oft klare ökonomische Gründe, warum sie einer Universität Geld spenden. Sie wollen sich gegenüber Wettbewerbern profilieren, wollen sich neue Ziel-

gruppen (im Absatz- wie im Absolventenmarkt) erschließen, ihr Kontaktnetzwerk erweitern oder einfach ihr Image und ihre Marke stärken. Der philanthropische Ansatz hat uneigennütige Motive. Hier steht der Wunsch, zu helfen oder eigene Ideen einzubringen an erster Stelle.

Abbildung 5: Motivation von Großspendern

<p><b>1. Privatpersonen:</b></p> <p>Egoistischer Ansatz</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Selbstdarstellung</li> <li>● Wunsch nach Anerkennung</li> <li>● Persönliche Befriedigung</li> <li>● Gefühl, gebraucht zu werden</li> </ul> <p>Philanthropischer Ansatz</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Wunsch, anderen zu helfen</li> <li>● Höherer Sinn des Lebens</li> <li>● Mäzenatische Idee</li> <li>● Andere am eigenen Glück teilhaben lassen</li> </ul>	<p><b>2. Firmen:</b></p> <p>Ökonomischer Ansatz (Gewinnmaximierung)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Abgrenzung zur Konkurrenz</li> <li>● Erschließung neuer Zielgruppen</li> <li>● Erweiterung des Kontaktnetzwerks</li> <li>● Imagesteigerung</li> <li>● Präsentation als TUM-Partner</li> </ul> <p>Philanthropischer Ansatz (siehe Privatpersonen)</p>
---	---

Potenzielle Großspender müssen begeistert werden, damit man sie für sich gewinnen kann. Prinzipiell kann man hierzu die Erfahrungen des Marketings für sich nutzbar machen. Es geht zunächst darum, ein unverwechselbares Profil der Hochschule bzw. des Fundraising-Projekts auszuarbeiten. Dazu gehört es, die eigenen Stärken herauszustellen und die eigenen Wettbewerbsvorteile aufzuzeigen. Die Abstimmung der Fundraising-Strategie im eigenen Haus muss erfolgen, insbesondere zusammen mit der Hochschulleitung. Den potenziellen Spendern müssen eindeutige Botschaften kommuniziert werden („*Tell your unique story*“).

### 3 Erfolgsfaktoren

#### 3.1 Kommunikation

Potenzielle Förderer nutzen durchaus die Gelegenheit, sich innerhalb der Einrichtung über bereits existierende Fundraising-Projekte zu erkundigen, bevor sie sich zu einer Spende entschließen. Daher ist ein Erfolgsfaktor für das Fundraising die interne wie externe Kommunikation. Das erfolgreichste Spendenprojekt trägt wenig zur Nachhaltigkeit bei, wenn niemand davon erfährt. Die externe Kommunikation ist daher wichtig, um den Förderer (falls dieser es wünscht), die Spende, die Einrichtung und das Projekt ins Gespräch

zu bringen. Die interne Kommunikation ist wichtig, um ein koordiniertes Fundraising innerhalb der Einrichtung zu ermöglichen und um nach außen hin stimmig und informiert auftreten zu können.

### 3.2 Vertrauen

Zum respektvollen Agieren mit potentiellen Spendern gehört Vertrauen. Vertrauen schafft man durch Transparenz. Transparent müssen die Entscheidungswege und die Mittelverwendung sein. Eine Hochschule, die nicht sorgsam mit ihren Spendenmitteln umgeht, wird Vertrauen verlieren und mittel- bis langfristig keine weiteren privaten Gelder mehr akquirieren können.

### 3.3 Qualitätskontrolle

Ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor für das Fundraising ist die Qualitätskontrolle beim geförderten Projekt. Ein erfolgreiches Projekt ist die beste Werbung, um weitere Spenden von bestehenden oder neuen Förderern einzuwerben. Einige der Möglichkeiten, die Qualität des Projektes zu verbessern, sind:

- systematisches Vertragscontrolling,
- direkter Kontakt zwischen Projektverantwortlichem und Förderer (dadurch wird das Verantwortungsbewusstsein des Projektverantwortlichen gleichzeitig erhöht),
- regelmäßiges Anpassen an neue Realitäten im personellen, finanziellen und institutionellen Bereich,
- hohe Transparenz durch offene Kommunikation zwischen dem Förderer, dem oder den Projektverantwortlichen und dem Fundraising-Team, sowohl über die erzielten Erfolge, als auch über Misserfolge.

Das Qualitätsempfinden hat immer auch einen subjektiven Anteil. Deshalb ist es erforderlich, auf die persönliche Erwartungshaltung des Förderers einzugehen. Die Zufriedenheit aller beteiligten Parteien ist oberstes Ziel des Qualitätsmanagements.

### 3.4 Kontaktpflege

Die Hochschule muss vor allem Dienstleister, nicht bloßer Empfänger sein. Sie muss dem Spender einen klaren Nutzen aufzeigen, den er durch seine Spende schafft. Sie muss durch einen reibungslosen und spenderfreundlichen Ablauf bei der Vertragsgestaltung und der Mittelverwendung Vertrauen schaffen und den Erfolg der Spende durch Quali-

tätsmanagement in den geförderten Projekten sicherstellen. Freunde und Förderer haben somit Anspruch auf:

- Informationen über den Aufbau und die Leitungsstruktur der Organisation,
- Detaillierte Verwendungsnachweise,
- Regelmäßige und offene Kommunikation (Jahresberichte etc.),
- Datenschutz,
- Anerkennung und Dank.

Auch andere Formen der Kontaktpflege, wie das Dankschreiben, das Aussprechen von Einladungen etc. gehören zu einer guten Spenderbetreuung. Potenzielle Förderer und auch Spender müssen umfassend betreut werden. Förderer müssen nach Möglichkeit in Entscheidungsprozesse eingebunden werden. Denn nur Förderer, die sich ernst genommen fühlen und zufrieden sind, sind gute Multiplikatoren.

*Abbildung 6: Erfolgsfaktoren*

#### Aktives Pflegen der Förderer

**Förderer müssen gepflegt und eingebunden werden:**

auf Basis des geförderten Projekts durch

- fachliche Zusammenarbeit
- die regelmäßige Zusendung von Berichten über das Projekt

auf Basis der Einrichtung durch

- Sichtbarmachen auf Namenstafeln o. ä.
- die regelmäßige Zusendung von Informationen
- Einladung zur Teilnahme an Veranstaltungen
- die Einbindung in interne Strukturen (Ehrenämter)
- Geburtstags-, Jubiläums- und Weihnachtsgrüße

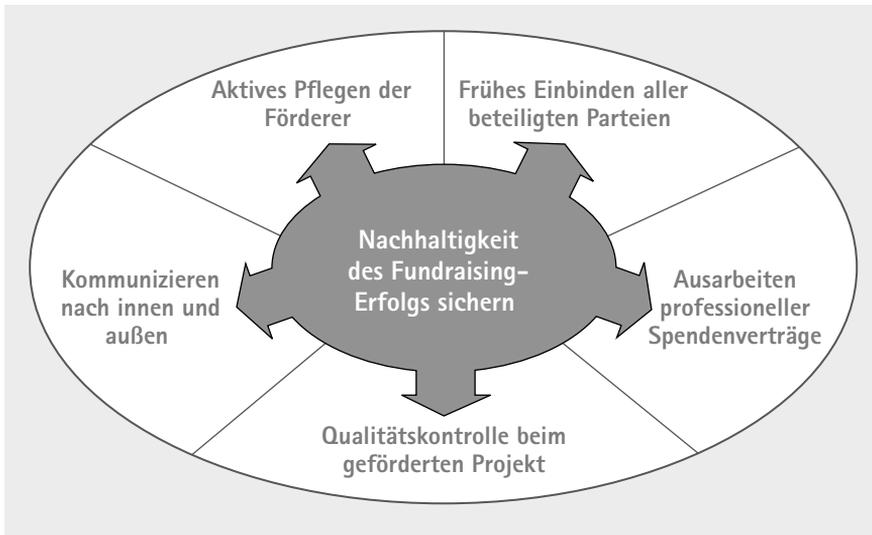
auf Basis des Förderkreises der Einrichtung

- durch Einladungen zu exklusiven Events

**Ernstgenommene und zufriedene Förderer sind die besten Multiplikatoren!**

Beachtet man die Erfolgsfaktoren, so kann die Nachhaltigkeit des Fundraising-Erfolgs gesichert werden.

Abbildung 7: Sicherung der Nachhaltigkeit



#### 4 Don'ts

Die Zufriedenheit des Spenders wird gefährdet, wenn:

- der Förderer sich nicht angemessen geehrt und gepflegt fühlt,
- die Hochschulleitung sich nicht ausreichend mit dem Fundraising-Team abstimmt,
- die Verwendung der Zinserträge nicht vereinbart wurde,
- die Umsetzung des geförderten Projekts nicht den Erwartungen des Förderers entspricht,
- das geförderte Projekt zwar erfolgreich läuft, aber niemand davon erfährt.

Negativmeldungen kann sich keine Fundraising-Abteilung auf Dauer leisten.

#### 5 Ausblick

Mit ihrem Aufbau des Fundraisings war die TUM in den vergangenen zehn Jahren erfolgreich: Es wurden Verträge mit über 70 Förderern geschlossen. Die Mehrzahl der Spender kommt aus Industrie und Wirtschaft (ca. 55 Prozent), die zweitgrößte Spendergruppe setzt sich aus Verbänden und Stiftungen zusammen (ca. 25 Prozent). Aus dem Kreis der Privatpersonen kommen ca. 20 Prozent.

Um diese Erfolge in Zukunft fortzusetzen und zu erhöhen, soll das professionelle Kontaktmanagement weiter ausgebaut werden. Es gilt, zusätzliche Fürsprecher bzw. Multiplikatoren für die eigene Organisation zu gewinnen. Um neue Förderkreise zu erschließen, sollten die Freunde und Förderer, die jede Universität hat, für diese Aufgabe gewonnen werden:

- Hochschulräte,
- Kuratoriumsmitglieder,
- Ehrensensoren,
- Honorarprofessoren,
- Top-Alumni,
- Emeriti etc.

Wichtig im Bereich Kontaktmanagement sind außerdem eine zielgruppenspezifische Ansprachestrategie und eine Standardisierung in der Spenderpflege und Spenderbetreuung.

Als zusätzlicher Kommunikationsweg bieten sich hierfür Events an, um neue Personen und Unternehmen anzusprechen. Sie sollten zielgruppenspezifische Module enthalten und auf unterschiedliche Zielgruppen (z.B. langjährige Förderer oder Freundeskreis der Universität) zugeschnitten sein. Ein Veranstaltungszyklus, der der Kontaktpflege dient, ist dabei sinnvoll.

Weiterhin sind aussagekräftige Informationsmaterialien erforderlich, die in kompakter Weise für potenzielle Förderer klar aufbereitet werden. Hierin sind alle Fundraising-Elemente enthalten, so z.B. Informationen über Spenden, Stiftungen, Zustiftungen, Darlehen etc.

**Anschrift des Verfassers:**

Prof. Dr. Arnulf Melzer  
Technische Universität München  
Arcisstrasse 21  
80333 München  
E-Mail: [arnulf.melzer@wzw.tum.de](mailto:arnulf.melzer@wzw.tum.de)

Prof. Dr. Arnulf Melzer ist Bevollmächtigter des Präsidenten der TUM für Fundraising.



## Die Jubiläumskampagne der Universität Freiburg als Start in ein systematisches Fundraising

*Hermann Siedler, Petra Bölling, Harriet Falkenhagen*

*(Überarbeitete Fassung eines Vortrags im Bayerischen Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung am 4. Juni 2008)*

Die erfolgreiche Durchführung der Fundraising-Kampagne zur Finanzierung des 550. Jubiläums der Universität Freiburg zeigt, dass ein besonderer Anlass ein sehr guter Start für die Implementierung eines zentralen Hochschul-Fundraisings sein kann. Die Ausgangssituation bringt eine ganze Reihe von Vorteilen mit sich. Ein Universitätsjubiläum ist eine gute Grundlage, um einen klaren Auftrag mit einem festen Ziel zu umreißen. Hinzu kommt, dass ein solches gemeinsam begangenes, öffentlichkeitswirksames Ereignis eine große Bindewirkung nach innen und außen entfaltet. Zweifellos gibt es aber auch Nachteile: Den extrem hohen Zeitdruck, den sehr hohen Akquisedruck und die hohe Arbeitsbelastung. Dennoch wiegen – so zeigt zumindest unsere Erfahrung – die oben genannten Vorteile diese Nachteile bei Weitem auf.

### 1 Das 550. Jubiläum: ein kurzer Überblick

Im Jahr 2007 feierte die Albert-Ludwigs-Universität in Freiburg ihr 550. Jubiläum mit einem umfangreichen Wissenschafts-, Kultur- und Unterhaltungsprogramm. Mit den Jubiläumsaktivitäten wurden dabei von Anfang an über den Anlass weit hinaus reichende Ziele verfolgt. Es ging der Universitätsleitung um eine Positionierung der Albertina im Wettbewerb der Hochschulen, um eine weitere Öffnung der Universität hin zu Stadt, Wirtschaft und Bürgerschaft sowie allgemein um die Stärkung der „Corporate Identity“. Nicht zuletzt gehörte auch die Etablierung eines zentralen und professionellen Fundraisings zu den wichtigen strukturellen Zielen der Universität, für die das Jubiläumsjahr 2007 eine angemessene Startposition schaffen sollte.

Abbildung 1: Jubiläumslogo



Um diesen Aufbruch zu symbolisieren, wurde das Jubiläum durch ein eigenes Logo visualisiert. Dynamik, Vitalität, Vernetzung und gegenseitige Durchdringung der Disziplinen, aber auch Öffnung nach außen sind Eigenschaften, welche die moderne Universität auszeichnen und durch die bewegten Pfeile zum Ausdruck gebracht wurden; wesentliche Werte des universitären Alltags wie Geist, Wissen, Intuition, Erfindungsgabe in Forschung, Lehre und Bildung spiegeln sich in der Andeutung eines Gehirns. Der Anlass des Ereignisses – 550 Jahre Albert-Ludwigs-Universität – erschließt sich dem aufmerksamen Betrachter aus dem Gesamtbild der bewegten Pfeile.

Als Jubiläumsmotto wählte man den Slogan „Freiburg – wir sind die Universität“. Stadt und Universität sind seit Jahrhunderten eng miteinander verbunden. Beide profitieren voneinander, wenn es um die Attraktivität des Standorts geht. Die englische Version „Bright Minds for a Better World“ setzt einen etwas anderen Akzent: Die besten Köpfe aus der ganzen Welt sollen an unserer Universität lehren, forschen und lernen. Die Jubiläumsbotschaft schließlich lautete: „Die Albert-Ludwigs-Universität Freiburg versteht Bildung als fundamentalen, gesellschaftlichen Auftrag und vermittelt auf dieser Grundlage ein interdisziplinäres Wissen, methodische Kompetenz und praxisorientierte Qualifikationen. National und international vernetzt bietet sie ihren Mitgliedern die Chance, mit Freude und Erfolg zu lernen, zu forschen und zu lehren und so den gesellschaftlichen Wandel verantwortlich mit zu gestalten. Dabei ist Exzellenz in Wissenschaft und Praxis die zentrale Leitlinie der Universität.“

## 2 Das Programm

Beim Veranstaltungskonzept erwies sich eine Mischung aus wissenschaftlichen Veranstaltungen und einem Kultur- und Unterhaltungsprogramm – auch als Kombination beider Elemente – als sehr erfolgreich. Auf diese Weise konnten unterschiedliche Zielgruppen angesprochen und einbezogen werden.

Dabei wurde das sogenannte wissenschaftliche Kernprogramm von den Instituten und Einrichtungen der Universität gestaltet. Eine eigens eingerichtete Fakultätskommission wählte aus über 120 eingereichten Vorschlägen mehr als 40 Veranstaltungen und Projekte der Fakultäten, der Studierenden und der zentralen Einrichtungen (Universitätsbibliothek, Personalrat, Gleichstellungsbüro etc.) aus. Auswahlkriterien hierfür waren unter anderem wissenschaftliche Exzellenz, die Einbindung von Studierenden, Öffentlichkeitswirksamkeit und Medienrelevanz. Zwei Beispiele mögen dazu an dieser Stelle genügen: Große Resonanz erhielt das „Forum der Religionen“ der Theologischen Fakultät, welches interessierten Bürgern und Universitätsmitgliedern ermöglichte, die Religionshäuser Münster, Moschee und Synagoge in Freiburg zu besuchen. Die Begehungen wurden wissenschaftlich begleitet durch Podiumsdiskussionen und Vorträge von renommierten Referenten und Religionsvertretern. Sehr gut angenommen wurde auch das Gartenfest der Biologie: Unter dem Motto „Von der Schlingpflanze zur genetischen Heilpflanze“ fand im Sommer ein Gartenfest für alle interessierten Bürger mit Führungen durch den Botanischen Garten, Präsentationen der Gewächshäuser und der Zoologischen Sammlung sowie Beratungen für „Hobbygärtner“ statt, begleitet durch kulinarische Angebote wie exotische Cocktails und musikalische Attraktionen.

Das hochschulübergreifende Rahmenprogramm dagegen lag in der Verantwortung des Rektorats. Es ergänzte die Aktivitäten der Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen sowie der Studierenden um besonders große, integrative und medienwirksame Veranstaltungen, wie nachstehende Abbildung illustriert:

Abbildung 2: Rahmenprogramm

Rahmenprogramm Jubiläum 2007				
Januar	April	Juli	September	November
<b>Eröffnungskonzert</b>	<b>Internationale Umwelttage</b>	<b>Festwoche mit Festakt</b>	<b>Zukunftskongress</b>	<b>Jubiläumskonzert</b>

Eröffnet wurde das Jubiläumsjahr mit einem Konzert des akademischen Orchesters am 31. Januar. Die Umwelttage vom 12. bis 14. April bildeten den ersten wissenschaftlichen Höhepunkt des Rahmenprogramms. Als prominente Redner traten hier neben der baden-württembergischen Umweltministerin Tanja Gönner unter anderem der ehemalige Bundesumweltminister und ehemalige Direktor des UN-Umweltprogramms Prof. Dr. Klaus Töpfer, der Astronaut Dr. Ulf Merbold sowie die Trägerin des alternativen Nobelpreises Dr. Vandana Shiva auf. In die Umwelttage integriert war das von Studierenden organisierte „Freiburg Forum on Environmental Governance“, das den jungen Veranstalterinnen und Veranstaltern die Möglichkeit bot, wichtige Praxiserfahrungen im Bereich Gestaltung, Konzeption und Organisation eines großen internationalen Kongresses zu gewinnen.

Die Festwoche vom 6. bis 14. Juli stellte einen Höhepunkt der Feierlichkeiten dar. Das Wochenende bot mit einem Gala-Dinner, dem Festakt mit viel Politprominenz (es sprachen der EU-Kommissionspräsident José Manuel Barroso, der baden-württembergische Ministerpräsident Günther Oettinger und Bundesbildungsministerin Dr. Annette Schavan), einem glanzvollen Ball, dem Alumni-Treffen und einem Festgottesdienst unter Beteiligung des Freiburg-Alumnus Kardinal Lehmann ein dichtes und lebhaft wahrgenommenes Programm. Bei der anschließenden Wissenschaftsmeile mit Kunst und Kultur auf einem zentralen Platz der Universität und dem in Teilen gesperrten Innenstadtring hatten die Bürgerinnen und Bürger der Region die Möglichkeit, sich an zahlreichen Ständen sowie über diverse Auf- und Vorführungen über „ihre“ Universität zu informieren. Konzerte, künstlerische und sportliche Auftritte – von Theater- und Tanzgruppen bis hin zum Beach-Volleyballturnier – rundeten das Programm der von ca. 80.000 Besuchern besuchten Wissenschaftsmeile ab. Das Universitätssommerfest für Studierende, Beschäftigte und Bürger beschloss am 14. Juli die Festwoche.

Im September folgte unter dem Titel „Das Humboldt-Labor“ ein weiterer inhaltlicher Höhepunkt des Jubiläumsjahrs. Prominente Redner wie Prof. Dr. Birger Priddat (jetzt Präsident der privaten Universität Witten-Herdecke) oder Prof. Dr. h.c. Ludwig Georg Braun, Präsident des Deutschen Industrie- und Handelskammertags, gaben bei einem eininhalbtägigen Kongress markante Impulse für eine lebhafte Diskussion zur Zukunft der europäischen Traditionsuniversität. Unter Anwendung neuester Protokoll- und Präsentationstechniken initiierte die Universität einen Dialog mit ihren unterschiedlichen Akteuren, aber auch externen Vertretern aus Wissenschaft, Politik und Wirtschaft.

Den feierlichen Abschluss des Rahmenprogramms bildete schließlich die Uraufführung des oratorischen Werkes „Quid est deus?“, das Wolfgang Rihm, Alumnus der Universität

und einer der profiliertesten zeitgenössischen Komponisten, seiner Alma Mater widmete. Insgesamt konnte die Universität am Ende des Jahres 2007 auf 295 Jubiläumsveranstaltungen mit über 175.000 Teilnehmern zurückblicken. Mehr Informationen finden sich unter [www.jubilaem.uni-freiburg.de](http://www.jubilaem.uni-freiburg.de).

### **3 Auftrag und Struktur**

Die Aufgabe des Teams Hochschulförderung bestand zunächst in der Finanzierung der Programmkosten des 550. Universitätsjubiläums im Jahre 2007. Zu diesem Zweck nahm die dreiköpfige Fundraising-Abteilung im Dezember 2005 ihre Arbeit auf. Es galt, ein Konzept zur Refinanzierung der Programmkosten des Jubiläums zu entwickeln und sofort – innerhalb eines Jahres – operativ umzusetzen; der Zeitplan war also denkbar eng. Innerhalb von vier Wochen erstellte das Team das Fundraising-Konzept, weitere vier Wochen nahm die Abstimmung des Konzepts mit der Universitätsleitung in Anspruch. Dann begann die unmittelbare Umsetzung.

Mit diesen Finanzierungsbemühungen einher – zugleich aber über das unmittelbare monetäre Ziel hinaus – ging das Bemühen, langfristig tragende und erfolgreiche Beziehungen der Universität zu Unternehmen, Alumni und weiteren Privatpersonen im Hinblick auf zukünftige Kooperationen aufzubauen bzw. weiter zu pflegen; so sollte der Weg der Universität Freiburg in ein zentrales Fundraising vorbereitet werden. Aber auch das Knüpfen inneruniversitärer Kontakte und das Anbahnen erster Schritte für eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit den Fakultäten zählten zu den Aufgaben des neu eingestellten Teams Hochschulförderung.

Dieses konnte glücklicherweise auf grundlegende Vorarbeiten aufbauen: Organisations- und Gremienstruktur waren bereits fest etabliert, die Leitung der Stabsstelle Jubiläum 2007 und das Amt des Jubiläumspräsidenten waren vergeben, das Kuratorium zum Jubiläum hochkarätig mit Entscheidungsträgern aus Wirtschaft, Medien und Politik besetzt. Die Aufgaben des Kuratoriums lagen vor allem in der Begleitung der inhaltlichen Jubiläumskonzeption sowie in der Unterstützung der wichtigen Finanzierungsfragen. Ergänzend dazu unterstützte das Jubiläumskomitee – mit Vertreterinnen und Vertretern städtischer und regionaler Institutionen einschließlich der Polizei und des Studentenwerks – die Universität mit großem Einsatz und Erfolg bei Fragen der operativen Umsetzung – von Sicherheitserwägungen bis hin zu Aspekten der Flächennutzung und Verkehrsführung.

#### **4 Alumni**

In diesem Zusammenhang muss die seit Jahren auf hohem Niveau betreute Alumni-Arbeit der Universität Freiburg erwähnt werden. Die Mitarbeiter des Alumni-Büros sind Ansprechpartner für ehemalige Studierende aller Fakultäten, aller Nationalitäten und aller Generationen; auch Professoren, Emeriti und Mitarbeiter der Universität zählen zum Kreis der Alumni. Das Büro hat es sich zum Ziel gesetzt, mit den rund 250.000 ehemaligen Studierenden der Universität durch „Fundraising“ ein weltweites Netzwerk aufzubauen. Inzwischen wurden nicht nur bundes- sondern auch weltweit Alumni-Clubs gegründet – z. B. in Argentinien, China, Costa Rica, Japan, Kamerun, Korea und Taiwan; weitere Clubs in Brasilien, den USA und in der Türkei werden aktuell aufgebaut. Die Universität Freiburg verfügt durch diese Aktivitäten inzwischen über einen außergewöhnlich großen Datenbestand. Bei der Alumni-Arbeit der Universität Freiburg steht die Beziehungspflege im Vordergrund; finanzielle Erfolge sind demgegenüber sekundär. Dieses „Fundraising“ bildete eine weitere gute Grundlage für den lebhaften Besuch der Jubiläumsaktivitäten und unterstützte indirekt auch das Jubiläums-Fundraising.

#### **5 Vorgehen**

Angesichts der hohen Refinanzierungserwartungen und des knappen Zeitkorridors hatte sich die Universitätsleitung auf Vorschlag des Fundraising-Teams dazu entschlossen, sich bei der Jubiläumskampagne auf die Gewinnung hoher Fördersummen zu konzentrieren. Damit war auch klar, dass die Mittel schwerpunktmäßig durch Sponsoring mit eindeutig definierten Leistungs- und Gegenleistungspaketen eingeworben werden mussten. Die Akquise bei Unternehmen und Kreditinstituten bildete deshalb den Schwerpunkt unserer Arbeit. Eine klare Aufteilung in Premium-, Haupt- und Projektsponsoren wurde rasch erarbeitet und stringent umgesetzt.

Für die erstgenannte Gruppe der Premium- und Hauptsponsoren wurde jeweils ein Sponsoring-Paket erstellt, welches die Präsenz der Unternehmen während des gesamten Jubiläumjahres und bei allen Jubiläumsveranstaltungen garantierte. Die Teilnahme an exklusiven Veranstaltungen wie auch die mündliche Erwähnung in hochkarätig besetzten Veranstaltungen gehörten ebenso zu diesem Leistungspaket wie die klassische Abbildung der Logos in entsprechender Größe auf Publikationen, im Internet und auf Sponsorenwänden. Die Projektsponsoren waren, im Gegensatz dazu, an einzelne Projekte des Rahmenprogramms gebunden (z. B. das Eröffnungskonzert) und wurden dementsprechend als Partner für eine bestimmte Veranstaltung gewonnen. Innerhalb eines jeden Projekt-

Sponsorships wurden jeweils zwei bis drei Preis-Kategorien entwickelt. So wurden bei den Gesprächen mit interessierten Unternehmen einerseits zielgruppenadäquate Veranstaltungen vorgestellt, gleichzeitig bestand eine ausreichende Wahlmöglichkeit bezüglich des Preissegments. Über die auf diese Weise erzielten Sponsoring-Einnahmen hinaus wurden – wenn auch in deutlich geringerem Maße – Spenden von Firmen und Privatmäzenen gewonnen.

Das Team konzentrierte sich bei dem geschilderten Vorgehen fast ausschließlich auf Face-to-face-Ansprachen; jede Form von „Kaltakquise“ wurde bewusst vermieden. Im Rahmen einer Umfeldanalyse der bereits bestehenden Kontakte des Rektorats konnten potentiell interessierte Personen und Unternehmen identifiziert werden. Wertvolle Verbindungen ergaben sich außerdem aus den zahlreichen Gesprächen mit den Mitgliedern des Jubiläumskuratoriums, des Rektorats sowie des Jubiläumskomitees. Durch ihre Kontaktempfehlungen, ihre umfassende und engagierte Fürsprache wurden dem Team Hochschulförderung zahlreiche Kontakte eröffnet.

Bei der operativen Umsetzung und konkreten Ausarbeitung der Sponsorverträge und der jeweiligen steuerlichen Beurteilung konnte dankenswerterweise intensiv mit den anderen Fachabteilungen der Universität zusammengearbeitet werden. Sowohl die Justiziarin der Universität als auch die Abteilungsleiterin Stiftungsverwaltung/Steuern waren dabei eine große Hilfe.

Die besonders enge und unkomplizierte Zusammenarbeit mit den Projektmanagern des Jubiläums erleichterte später auch die Umsetzung der diversen Gegenleistungen, die wir den Sponsoren – beispielsweise auf den zahlreichen Jubiläumspublikationen – vertraglich zugesichert hatten. Das Zusammenführen der Projektmanager bzw. -managerinnen und Fundraiser bzw. Fundraiserinnen in einer gemeinsamen Stabsstelle Jubiläum war sicher eine sinnvolle Entscheidung, die viel zur Entstehung von echtem Teamgeist beigetragen hat.

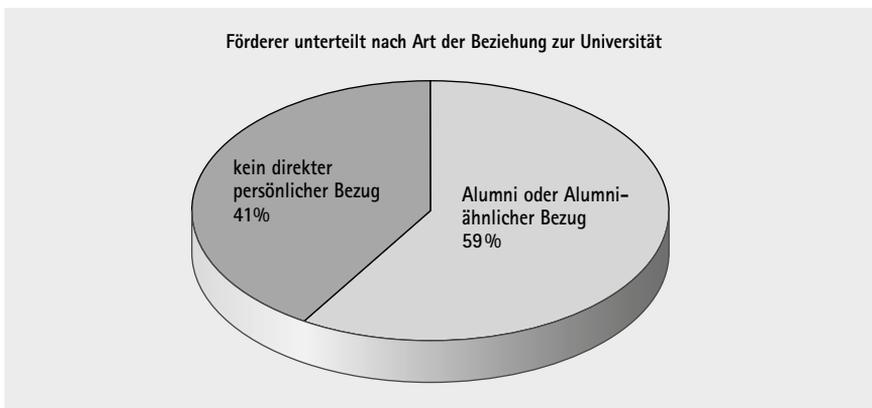
## **6 Ergebnis**

Die Programmkosten des Jubiläums in Höhe von 1,8 Millionen Euro konnten vollständig refinanziert werden. Die internen Zielvorgaben wurden damit übertroffen. Das Jubiläum wurde vor allem durch den regionalen Mittelstand getragen, der die Universität großartig unterstützt hat. Diese Tendenz verdeutlicht auch die Aufteilung der drei Hauptsponsoren: Neben MLP, dem national bekannten Finanzdienstleister mit der Hauptzielgruppe

Akademiker, konnten die Sparkasse Freiburg – Nördlicher Breisgau und die Badenova, der regionale Energieversorger, gewonnen werden. Insgesamt haben über 100 Unternehmen und Privatpersonen das Jubiläum unterstützt. Die Fülle dieser Engagements war für die Universität ein wichtiges und zukunftsweisendes Signal und hat ihre Bemühungen, das Jubiläum auch als Impuls für die Öffnung hin zu Wirtschaft und Bürgerschaft zu nutzen, eindrucksvoll bestätigt. Zusammengefasst lassen sich die Ergebnisse der Fundraising-Kampagne für das Jubiläum wie folgt skizzieren:

1. Die Universität Freiburg erfuhr große Unterstützung durch regionale und lokale Firmen sowie von Privatpersonen, zu denen sie seit Jahren eine enge Beziehung pflegt.
2. Deutlich verhaltener war dagegen das Engagement großer nationaler oder gar internationaler Firmen.
3. Obwohl sich die Jubiläumskampagne hauptsächlich auf Sponsoring mit dem ihm eigenen, klar definierten Wechselspiel von Leistung und Gegenleistung stützte, ist für die Mehrheit der Förderer ein persönlicher Bezug zur Universität Freiburg festzustellen: Wie das folgende Schaubild verdeutlicht, sind 59 Prozent von ihnen entweder Alumni oder pflegen eine ähnliche emotionale Bindung zur Universität Freiburg. Ferner ist zu beobachten, dass Unterstützer, bei denen es sich nicht um Ehemalige etc. handelt, nahezu vollständig einen regionalen Bezug zur Universität Freiburg aufweisen.

Abbildung 3: Verteilung der Förderer



## 7 Erfolgsfaktoren

Die Erfolgsfaktoren der Fundraising-Kampagne lassen sich recht eindeutig identifizieren: Zum einen ist die Konstruktion als Stabsstelle des Rektors für ein erfolgreiches Fundraising sehr wichtig, denn von der engen Anbindung an den Leiter der Universität geht ein wichtiges Signal an alle Beteiligten aus. Die Nähe zum Rektor stärkt die Verhandlungsposition eines Fundraisers oder einer Fundraiserin ganz erheblich. Die Bereitschaft der Universitätsleitung, das Team Hochschulförderung bei der Akquise zu unterstützen, zog sich wie ein roter Faden durch das gesamte Jubiläum. Dies zeigte sich zum Beispiel in Budgetfragen, aber auch bei der Erwähnung von Sponsoren und Spendern bei offiziellen Anlässen und in öffentlichen Reden. Ein großes Vertrauen in das Team und das Engagement der Führungskräfte, Sponsoren, wenn nötig, auch persönlich anzusprechen, zeichneten die Universitätsleitung aus. Dieses vertrauensvolle Verhältnis und der regelmäßige Austausch sind unserer Überzeugung nach grundlegende Voraussetzungen für das erfolgreiche Jubiläums-Fundraising gewesen.

Vor allem sind in diesem Zusammenhang zwei Faktoren in ihrer Bedeutung kaum zu überschätzen:

1. Fundraising wird von Personen getragen und ist Chefsache! Die Universitätsleitung hat sich intensiv für den Erfolg des Jubiläums eingesetzt und das Fundraising-Team hervorragend unterstützt.
2. Fundraising wird von Strukturen getragen! Neben der bereits erwähnten formalen Konstruktion als Stabsstelle des Rektors, die die direkte und enge Anbindung an die Universitätsleitung gewährleistet, hat die ausreichende Personalausstattung der Fundraising-Abteilung den entscheidenden Beitrag dazu geleistet, unsere Arbeit zu einem Erfolg zu machen. Hinzu kommen die interne Unterstützung durch die Steuer- und Rechtsabteilung sowie die klare Gremienstruktur mit Jubiläumspräsident, Jubiläumskomitee und Jubiläumskuratorium.

## 8 Fazit und Ausblick

Die Jubiläumskampagne der Universität Freiburg beweist, dass Fundraising in Deutschland auch an staatlichen Universitäten funktionieren kann, wenn die entscheidenden Voraussetzungen vorhanden sind. Dieser Erfolg führte innerhalb der Universität Freiburg zu dem Entschluss, das zentrale Fundraising fortzusetzen und weiterzuentwickeln. Die Stellen des gesamten Teams wurden verstetigt und die Struktur als Stabsstelle des Rektors blieb

erhalten. Die Aufgaben für die nächste Zeit sind klar umrissen: Die Weiterentwicklung und die Optimierung der Datenbank werden erste wichtige Arbeitsschwerpunkte sein; Ziel ist ein leistungsfähiges, zentrales Kontaktgedächtnis mit entsprechender Dank- und Bindungssystematik für die gesamte Universität. Daneben gehört die weitere Implementierung des Fundraisings in der ganzen Universität – insbesondere eine sinnvolle Koordination von zentralem und dezentralem Fundraising (also entsprechender Aktivitäten von Fakultäten und Einrichtungen) – zu den Hauptaufgaben des Teams. Hier wird es darauf ankommen, unterschiedliche Interessen miteinander abzustimmen, statt sie gegeneinander auszuspielen, um auf diese Weise den größten Erfolg für die Universität zu erreichen. Im optimalen Fall kann die Zusammenarbeit mit unseren Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern so verbessert werden, dass für alle Beteiligten ein höherer Mehrwert entsteht.

Neben diesen übergeordneten Aufgaben steht die Arbeit für die Neue Universitätsstiftung Freiburg in den nächsten Jahren im Zentrum unserer Arbeit ([www.neue-universitaetsstiftung.de](http://www.neue-universitaetsstiftung.de)). Eine große Zustiftungskampagne für diese aus der Dynamik des Jubiläums heraus gegründete Stiftung steht demnach im Mittelpunkt der Fundraising-Aktivitäten der Stabsstelle Hochschulförderung. Die Neue Universitätsstiftung Freiburg soll in den folgenden Jahren zu dem zentralen Instrument bei der Beschaffung privater Förderung ausgebaut werden und sich zum entscheidenden Mittel für die Zukunfts- und Exzellenzsicherung der Universität Freiburg entwickeln. Die Chancen für eine solche Entwicklung stehen gut: Als breit angelegte Dachstiftung bietet die Stiftung die perfekte Plattform für das Zusammenführen nahezu aller denkbaren zukünftigen Aktivitäten im Bereich Stiftungen und größerer Spendenprojekte an der gesamten Universität. Dies ist umso wichtiger, als erst die Bündelung der Kräfte unter einer Dachstiftung eine nennenswerte Wirkung des Stiftungsvermögens sichert.

Die Wirkung der Stiftung und das Engagement unserer Zustifter sind dauerhaft und generationenübergreifend angelegt. Daher liegt der Fokus in erster Linie nicht auf der eher kurzfristig wirkenden Projektförderung über Spenden, sondern auf dem Aufbau eines langfristig wirkenden Kapitalstocks mittels Zustiftungen. Die zentrale Aufgabe der Neuen Universitätsstiftung liegt darin, die Exzellenz unserer Universität auszubauen und zu sichern. Sie dient der Unterstützung von Spitzenleistungen in Forschung und Lehre ebenso wie der Förderung herausragender Studierender und weiterer Vorhaben von großer strategischer Bedeutung. Auch gilt es, die Universität als Ort des freien und über reine Zweckorientierung hinausgehenden Denkens zu bewahren. Langfristig soll die Stiftung so dazu beitragen, die Position der Universität Freiburg in der Liga der besten

Universitäten weiter zu verbessern. Auf diese Weise wird also auch zukünftig ein zentrales Projekt das Team der Stabsstelle Hochschulförderung in besonderer Weise beschäftigen.

**Anschrift der Verfasser:**

Dr. Hermann Siedler  
Petra Bölling  
Harriet Falkenhagen  
Stabsstelle Hochschulförderung  
Albert-Ludwigs-Universität Freiburg  
Fahnenbergplatz  
79085 Freiburg i. Br.  
E-Mail: [siedler@hsf.uni-freiburg.de](mailto:siedler@hsf.uni-freiburg.de)  
[boelling@hsf.uni-freiburg.de](mailto:boelling@hsf.uni-freiburg.de)  
[falkenhagen@hsf.uni-freiburg.de](mailto:falkenhagen@hsf.uni-freiburg.de)

Der Autor und die Autorinnen bilden seit Dezember 2005 das Team der Stabsstelle Hochschulförderung der Universität Freiburg.



# Mehr als frisches Geld – Fundraising als Teil des strategischen Hochschul-Marketings

Achim Fischer

*(Überarbeitete Fassung eines Vortrags im Bayerischen Staatsinstitut für Hochschul-  
forschung und Hochschulplanung am 4. Juni 2008)*

Fundraising bringt Geld. Aber Fundraising kann mehr. Und: Fundraising kann nicht nur, Fundraising muss auch mehr leisten, um erfolgreich zu sein. Nur wenn es um mehr geht als Geld, wird auch Geld fließen. Die Universität Mannheim hat hier unkonventionelle Wege beschritten.

## 1 Funktionen des Fundraising

Da ist zunächst die strategische Funktion: *Fundraising kann Impulse geben*. Mit frischem Geld kann die Hochschulleitung neue Projekte anstoßen oder bestehende Angebote ausweiten. Entscheidend ist dabei nicht alleine die Höhe der eingeworbenen Gelder. Natürlich wird jede Institution versuchen, möglichst viel Unterstützung einzuwerben. Und natürlich lässt sich mit zehn Millionen Euro mehr bewegen als mit 100.000. Aber neben der absoluten Höhe der eingeworbenen Mittel ist mindestens genauso wichtig, dass die Hochschulleitung sich mithilfe des Fundraisings prinzipiell einen zusätzlichen Handlungsspielraum verschafft. Der Gestaltungskraft staatlicher Hochschulen in Deutschland sind enge Grenzen gesetzt. Die Grundfinanzierung durch die Länder ist mancherorts seit Jahren nicht nennenswert erhöht worden. Will eine Hochschulleitung neue Strukturen oder Angebote finanzieren, muss sie zuvor an anderer Stelle sparen. Oder, drastischer formuliert: Sie muss sich die Ressourcen aus dem eigenen Fleisch schneiden.

Solche Entscheidungen sind an einer staatlichen Hochschule schwer herbeizuführen. In vielen Bundesländern entscheiden die internen Gruppen – Professoren, Mittelbau, Verwaltungsangestellte und Studierende – über Einrichtung und Schließung von Studiengängen und Institutionen, sie können die Besetzung von Lehrstühlen oder – wie mehrfach geschehen – im Widerstreit zum Universitätsrat wichtige Verfahren, wie die Wahl eines neuen Rektors, blockieren. Kürzungen in einem Bereich, um einen anderen zu stärken, sind in dieser Konstellation nur schwer möglich.

Fundraising dagegen bringt zusätzliches Geld. Die Hochschule kann damit neue Vorhaben angehen, ohne bestehende Angebote zu beschneiden. Das beschleunigt nicht nur die Realisierung. Es kommt vor allem dem internen Klima zugute. Dem neuen Projekt haftet – anders als bei der Finanzierung durch interne Umschichtungen – nicht der Vorwurf an, auf dem Grabstein anderer Einrichtungen der Hochschule zu gründen.

Natürlich ist Fundraising nicht die einzige zusätzliche Finanzierungsquelle für Hochschulen jenseits des Staatshaushalts. Weitere Möglichkeiten wie Studiengebühren oder Drittmittel werden von den Hochschulen in zunehmendem Umfang erschlossen. Aber auch in diesen Bereichen ist der Handlungsspielraum der Hochschulleitungen limitiert. So können beispielsweise Hochschulen in Baden-Württemberg ihre Raumnot zwar mithilfe von Studiengebühren angehen. Sie dürfen mit den Gebühren jedoch nicht selbst bauen, sondern dürfen das Geld nur für Anmietungen ausgeben. Das Geld ist damit am Jahresende weg, ein langfristiger Gegenwert in Form eigener Gebäude wird nicht aufgebaut. Ganz anders dagegen beim Fundraising: Mit Spendengeldern wurden bundesweit bereits diverse Universitätsgebäude errichtet oder erweitert. Ein anderes Beispiel: Studiengebühren dürfen nicht für Stipendien eingesetzt werden, Spenden sehr wohl.

Fundraising verschafft der Hochschulleitung also in mehrfacher Hinsicht zusätzlichen Spielraum. Sie kann Dinge anstoßen, die der Hochschule in der Gesamtbetrachtung am meisten nutzen – auch wenn der Mitteleinsatz nicht zwangsläufig dem Fächerproporz entspricht. So kann die Leitung beispielsweise gezielt vorhandene Stärken ausbauen. Profitieren kann von der gestiegenen Sichtbarkeit des entsprechenden Angebots die gesamte Hochschule.

Mit Fundraising-Einnahmen kann die Hochschule neue, strategisch wichtige Aufgabengebiete erschließen. Sie kann etwa eine professionelle Absolventenarbeit aufbauen, sich in der Weiterbildung engagieren oder ihre internationalen Kontakte ausbauen.

Schließlich vermag die Hochschulleitung noch Impulse in einer anderen Form zu geben. Sie kann über das Fundraising einzelne Vorhaben und Akteure auch mit Aufmerksamkeit belohnen. Alleine das Werben um externe Gelder hebt ein Projekt hervor und signalisiert intern wie extern seine besondere Wertigkeit. Dieser Effekt ist nicht zu unterschätzen und kann helfen, finanzielle Disparitäten zwischen kostenintensiven und „preiswerten“ Fächern zu überbrücken. Einfacher formuliert: Während ein Mediziner 5.000 Euro mehr oder weniger im Jahresbudget kaum spürt, wird sich ein Literaturwissenschaftler mehr

noch als über 5.000 Euro vielleicht über die Tatsache freuen, dass sich seine Hochschulleitung öffentlich für sein Projekt eingesetzt hat.

In seiner zweiten Funktion belässt das Fundraising es nicht bei Impulsen, sondern generiert konkrete Inhalte. Marketingtechnisch gesprochen: *Fundraising schafft Potenzial*, das die Hochschule im Wettbewerb einsetzen kann. Entsprechende Strukturen und Angebote können in vielen Bereichen aufgebaut werden: In der Forschung beispielsweise durch Unterstützung von Forschergruppen, Einrichtung von Labors oder Etablierung von Gastprofessuren und Stiftungslehrstühlen; in der Lehre in Form von Stipendien, außercurricularen Angeboten oder Einbindung internationaler Referenten; im Bereich der Zusatzleistungen durch Angebote der Bibliothek, des Rechenzentrums, der Studierendenbetreuung oder der Alumniarbeit.

Potenzial lässt sich auch dadurch aufbauen, dass bestehende Angebote qualitativ aufgewertet werden. Statt „immer mehr“ kann die Devise auch „immer besser“ lauten. Entscheidend hierfür ist die Strategie der Hochschule: Will sie sich mit einem möglichst breiten Angebot etablieren oder lieber auf einen klar definierten Bereich konzentrieren? Versteht sie sich als primär regional agierende Einrichtung oder sieht sie sich bundesweit oder international in der Konkurrenz? Will sie sich durch gleich hohes Niveau aller angebotenen Fächer auszeichnen oder setzt sie bewusst auf Niveaudifferenzen, um einige Fächer als Zugpferde zu nutzen?

Jede Hochschule wird hierzu andere Antworten finden und wird einen anderen Weg gehen, um sich von ihren Wettbewerbern zu differenzieren. Fundraising hilft hierbei. Es schafft nicht nur Potenzial, mit dem sich die Hochschule von einigen Konkurrenten abheben kann. Im Idealfall generiert Fundraising Inhalte, mit denen sich die Hochschule als einzigartig in ihrem Umfeld positioniert. Oder, erneut in der Marketing-Sprache: mit denen sie ein Alleinstellungsmerkmal (englisch: *USP – Unique Selling Proposition*) aufbaut.

Dieser Anspruch – Aufbau eines USP – nutzt nicht nur der Hochschulentwicklung, weil sich die Einrichtung so von allen anderen Wettbewerbern abhebt. Sie ist auch essentiell für erfolgreiches Fundraising. Spender möchten Anstöße geben, Neues ermöglichen, Akzente setzen. Ein Vorhaben, das Vorreiterfunktion hat, ist dafür genau richtig.

Und schließlich erfüllt Fundraising (mindestens) eine dritte Funktion: *Fundraising liefert Kommunikationsanlässe*. Es bringt die eigene Einrichtung ins Gespräch. Geförderte Pro-

jekte können wie ein Leuchtturm über den bisherigen Wirkungskreis der Hochschule hinausstrahlen. In den Medien genießen Spender und Spenden-Projekte besondere Aufmerksamkeit und Sympathie. Die Hochschule hat damit die Chance, die Öffentlichkeit sehr gut zu erreichen.

Bestehende Beziehungen können gepflegt und vertieft, neue Partnerschaften können erschlossen werden. Gerade Fundraising-Veranstaltungen bieten die Möglichkeit, die Freunde der Hochschule nicht nur rational mit Sachargumenten anzusprechen, sondern sie mit einem gelungenen Abend auch emotional zu binden.

## **2 Fundraising als Teil des Marketing**

Impulse geben, Aufgabenfelder erschließen, Alleinstellungsmerkmale aufbauen – Fundraising ist unübersehbar verknüpft mit der Entwicklungsstrategie einer Hochschule. Oder besser: Es sollte es sein. Dann nämlich unterstützen sich Fundraising und zentrale Entwicklungsplanung gegenseitig: Das Fundraising ermöglicht die Umsetzung strategischer Vorhaben. Umgekehrt ermöglicht eine klare Entwicklungsstrategie die Konzentration auf herausragende Projekte, die die volle Aufmerksamkeit der Hochschule genießen. Das ist die Voraussetzung für erfolgreiches Fundraising.

Tatsächlich aber findet diese Verknüpfung nur selten statt. Viel zu oft werden Fundraising-Ideen „aus dem Bauch heraus“ entwickelt, gründen viele Fördervorhaben auf persönlichen Vorlieben und Interessen. Eine Orientierung an den Entwicklungszielen der Einrichtung findet häufig nicht oder nicht in adäquatem Maße statt. Damit aber fehlt die ausreichende Attraktivität des Angebots für potentielle Spender, die sich – völlig zu Recht – nicht als Zahlmeister persönlicher Wunschlisten verstehen.

Dass eine Verknüpfung zwischen Fundraising und Hochschulentwicklung nicht stattfindet, liegt häufig auch daran, dass es schlicht keine strategische Entwicklungsplanung gibt, die diesen Namen verdient. Nur wenige Hochschulen betreiben ein strategisches Marketing, um sich klar zu positionieren. Dazu zählt, die eigenen Schwächen und Stärken zu analysieren, Chancen und Risiken zu benennen, interne und externe Erwartungen zu reflektieren, das Wettbewerbsumfeld zu erfassen und schließlich sich auf dieser Grundlage auf zentrale Ziele zu verständigen. An diesen Entwicklungszielen sollte sich Fundraising orientieren, als ein Teilgebiet des strategischen Marketing. Nicht umsonst sind an britischen und amerikanischen Universitäten Fundraising-Teams häufig gemeinsam mit den Hochschulplanern in einer Abteilung für Hochschulentwicklung untergebracht.

Soviel zur strategischen Ebene. Im operativen Geschäft sollte das Fundraising ebenfalls gut vernetzt sein. Querverbindungen sollten bestehen zur internen und externen Kommunikation, zum operativen Marketing und zur Alumniarbeit. Fundraising braucht die Unterstützung dieser Bereiche, um erfolgreich Unterstützung einwerben zu können. Schließlich hören potentielle Spender nicht nur über die Fundraising-Verantwortlichen von der Hochschule. Sie bekommen über verschiedene Kanäle Eindrücke der Einrichtung, beispielsweise über Medien, Internetauftritt, Alumniarbeit, Career Service, Direktmailings, den letzten Besuch auf dem Campus oder im Gespräch mit Kollegen, Nachbarn und Bekannten. Wie ein Mosaik ergeben diese Eindrücke ein Gesamtbild. Ideal ist, wenn sich dabei zentrale Botschaften wiederholen und zu einem stimmigen Bild ergänzen. Dann ist der Boden bereitet, um potenzielle Spender einzuladen, das Mosaik um einen weiteren Baustein zu ergänzen.

Abbildung 1: Vernetzung des Fundraisings mit strategischem und operativem Marketing



### 3 Beispiele

Drei Beispiele aus der Arbeit des Autors sollen verdeutlichen, dass Fundraising mehr kann, als Geld einzuwerben.

Das bekannteste Projekt ist die Renaissance des Barockschlosses. Die Universität Mannheim machte mit der Idee Schlagzeilen, Hörsäle mithilfe privater Spenden zu renovieren. Seit dem Start der Aktion im April 2000 hat die Universität bis 2007 rund 13 Millionen Euro hierfür eingeworben – weit mehr als ursprünglich geplant. 23 Hörsäle sind inzwischen erneuert, dazu entstand die Hasso-Plattner-Bibliothek in der wieder aufgebauten

Mansarde des fast 300 Jahre alten Mannheimer Schlosses. Insgesamt wurde mit den Spenden ein Investitionsvolumen von mehr als 40 Millionen Euro angestoßen. Das Projekt fand Nachahmer in der ganzen Republik.

Was weit weniger bekannt ist: Die bauliche Erneuerung war nur eines von drei Zielen, basierend auf einer systematischen Stärken-/Schwächen-Analyse. Genauso wichtig war, die Identifikation der Hochschulangehörigen mit der Universität zu stärken und die Universität zur Stadt hin zu öffnen.

Alle drei Ziele wurde im Rahmen des Renaissance-Projektes mit einer gemeinsamen Strategie verfolgt: Alle Zielgruppen der Hochschule engagierten sich gemeinsam für die Erneuerung des kurfürstlichen Schlosses, des architektonischen Mittelpunkts Mannheims. Jeder half nach seinen Möglichkeiten: Studierende und Professoren griffen zu Pinsel und Farbe, Oberbürgermeister und IHK-Präsident packten bei Hilfsaktionen tatkräftig mit an, ein Gospel-Chor gab Benefiz-Konzerte und die Katholische Hochschulgemeinde spendete die Eintrittsgelder eines Prominenten-Vortrags. Unternehmen und Mäzene halfen mit Spenden, wo die Universitätsangehörigen mit ihrer Selbsthilfe nicht weiterkommen konnten.

Das Resultat: Hunderte von Universitätsangehörigen aus allen Bereichen engagierten sich in diversen Streichaktionen und Benefizveranstaltungen. Studierende und Mitarbeiter aus verschiedenen Fakultäten stellten gemeinsame Programme auf die Beine. Aus einzelnen öffentlichen Veranstaltungen zum Dank für die erhaltene Unterstützung entwickelten sich Vortragsreihen, die mittlerweile fest etabliert sind, etwa zur Mannheimer Lokalgeschichte oder zur Erläuterung des aktuellen Wirtschaftsnobelpreises.

Die renovierten Hörsäle werden intensiv für öffentliche Vorträge, Diskussionen oder Konzerte genutzt. Die Universität zieht mittlerweile jedes Jahr Tausende von Besuchern aus der Stadt an und hat sich mit Veranstaltungen wie Schlossfest, Ausstellungen oder der Beteiligung an der Langen Nacht der Museen zu einer festen Größen im Mannheimer Kulturleben entwickelt.

Mit der Renovierung wurde das Mannheimer Schloss zu einem regelrechten Touristenziel, das bereits auf den umliegenden Autobahnen als Sehenswürdigkeit angekündigt wird. Die Presseresonanz war überwältigend und verschaffte der Universität bundesweit Aufmerksamkeit und Sympathie. Kurz: Die Renaissance des Barockschlosses brachte weit mehr als „nur“ 13 Millionen Euro.

Zweites Beispiel ist das Universitätsjubiläum. Die Universität Mannheim feierte 2007 hundertjähriges Bestehen. Im Zusammenspiel von Hochschulentwicklung und Fundraising wurde als Ziel des Jubiläumsprozesses definiert, das Thema Wirtschaftsethik zu etablieren. Intern galt es, Akzeptanz für dieses „weiche“ Thema zu schaffen. Auf dieser Basis sollten konkrete Inhalte generiert werden, auf jeden Fall im außercurricularen Bereich in Form etwa von Vortragsreihen und Workshops, besser auch in der Lehre und im Idealfall in der Forschung. Mit diesen Leistungen sollte die Universität in der Außenwahrnehmung das Thema Wirtschaftsethik besetzen.

Zur Umsetzung arbeiteten die Disziplinen Kommunikation, Fundraising und Marketing eng zusammen. In der internen Kommunikation wurde das Leitthema „Wirtschaftsethik und Wirtschaftswirklichkeit“ vorgestellt, Vorreiter wurden hervorgehoben und erhielten Unterstützung durch Marketing und Fundraising: Ihre Angebote wurden intensiv beworben, das Fundraising vermittelte die erforderliche Finanzierung. Mit der Unterstützung wuchsen die Bandbreite und der Anspruch der Angebote, die schließlich von der Pressearbeit und Online-Redaktion aufgegriffen und zur Darstellung einer Vorreiterposition bei diesem Thema verdichtet werden konnten. Die finanzielle Bilanz: 230.000 Euro hat das Jubiläum die Universität gekostet. Eingeworben wurden 1,7 Millionen.

Aber das Projekt brachte weit mehr. Insgesamt wurden mehr als 70 Veranstaltungen zum Leitthema Wirtschaftsethik durchgeführt. Alle Fakultäten, große Einrichtungen und die Studierendenvertretung lieferten Beiträge. Die Veranstaltungen waren durchweg sehr gut besucht. Es entstanden Unternehmenskooperationen zum Thema Wirtschaftsethik, die bis heute anhalten und ausgebaut werden. Wirtschaftsethik wurde Bestandteil des Curriculums. Noch im Jubiläumsjahr wurde der Bachelor-Studiengang Philosophie/Wirtschaftsethik eingeführt. Im Bachelor-Studiengang Betriebswirtschaftslehre können Studierende das Modul Wirtschaftsethik mit Vorlesungen, Seminaren und Übungen belegen. Die Ergebnisse fließen in die Abschlussnote ein. Schließlich erhielt die Universität einen Stiftungslehrstuhl, sodass sie das Thema auch in der Forschung verankern kann.

Nicht zu unterschätzen war die verbindende Wirkung des Jubiläumsprozesses. Im Jubiläumsjahr eskalierte die Diskussion um die künftige Ausrichtung der Universität zu einem öffentlich ausgetragenen, heftigen Streit. Die Jubiläumsveranstaltungen mit ihrem fakultätsübergreifenden Ansatz boten in diesen unruhigen Monaten immer wieder die Gelegenheit, abseits des Richtungsstreits zusammenzukommen und sich in der Beschäftigung mit einem gemeinsamen Thema zu begegnen. Diese Möglichkeit wurde immer wieder wahrgenommen und wurde nach Beilegung des Streits von vielen Beteiligten als

wichtige Geste der gegenseitigen Wertschätzung geschildert. Gerade in schwierigen Phasen können solche Gesten hilfreich sein.

Drittes Beispiel ist der Aufbau eines Stipendiensystems parallel zur Einführung von Studiengebühren im Jahr 2007. Auch hier ging es um mehr als Geld. Die Universität wollte mit den Stipendien Leistung honorieren und dies intern wie extern sichtbar machen. Fundraising, Marketing und Kommunikation arbeiteten erneut Hand in Hand: Eine integrierte Kommunikation in den Bereichen interne Kommunikation, Uni-Medien (Print, TV, Hörfunk), Online-PR und Pressearbeit legte das Fundament der Kampagne. Das Marketing band über den Career Service Arbeitgeber ein. Damit war das Feld für das Fundraising vorbereitet, um in enger Zusammenarbeit mit dem Freundeskreis der Universität und dem Absolventenverein Spenden von Unternehmen, Stiftungen und Alumni einzuwerben. Die erzielten Erfolge flossen wiederum in die Kommunikation ein – es entstand ein sich selbst verstärkender Prozess.

Die Ergebnisse: Die Universität konnte 124 Gebührenstipendien für herausragende Studierende vermitteln, die von der Universität rein nach Leistungskriterien ausgewählt wurden. Einen direkten finanziellen Ertrag hatte die Hochschule hierdurch nicht, da das Geld in vollem Umfang an die Stipendiaten ausgeschüttet wurde. Dennoch zeigt sich ein klarer Nutzen. Die Universität verzichtete auf die Möglichkeit, hochbegabte Studierende von der Gebührenpflicht zu befreien. Sie vermied hierdurch Einnahmeverluste in Höhe von mehreren hunderttausend Euro. Die Regelung wurde zudem – im Gegensatz zu den Lösungen anderer baden-württembergischen Hochschulen – nicht juristisch angegriffen und per Gerichtsentscheid verworfen.

Die Stipendien konnten in Absprache mit den Spendern proportional zur Zahl der Studierenden auf alle Fächer verteilt werden. Gerade in Disziplinen, die externe Unterstützung schwerer erhalten als beispielsweise die Wirtschaftswissenschaften oder die Informatik, wurde dies honoriert. Bereits oben wurde beschrieben, wie wichtig ein solcher Effekt in schwierigen Phasen der Hochschulentwicklung sein kann.

Über die Stipendien ergaben sich direkte Kontakte zwischen Unternehmen und Stipendiaten, von denen beide Seiten profitierten. Und schließlich konnte sich die Universität Mannheim mit ihrem Stipendiensystem bundesweit als positives Beispiel im Kontext der Einführung von Studiengebühren positionieren.

Fundraising, so zeigen die drei Beispiele, bringt mehr als nur Geld. Voraussetzung ist, dass Fundraising nicht isoliert betrieben wird, sondern als Teil des strategischen und operativen Marketings.

**Anschrift des Verfassers:**

Achim Fischer  
Universität Mannheim  
Schloss  
68131 Mannheim  
E-Mail: [Fischer@verwaltung.uni-mannheim.de](mailto:Fischer@verwaltung.uni-mannheim.de)

Achim Fischer leitet die Abteilung Kommunikation und Fundraising der Universität Mannheim. Er hat das Aufgabenfeld Fundraising aufgebaut und verantwortete von Beginn an das „Renaissance“-Projekt. Er wurde mehrfach ausgezeichnet, unter anderem zweimal mit dem Deutschen PR Preis. Fischer engagiert sich als Referent und Berater zu den Themen Kommunikation, Marketing und Fundraising für Hochschulen.



## Fundraising beginnt mit Friendraising – Das Modell des Neuburger Gesprächskreises an der Universität Passau

*Klaus Dirscherl*

*(Überarbeitete Fassung eines Vortrags im Bayerischen Staatsinstitut für Hochschul-  
forschung und Hochschulplanung am 4. Juni 2008)*

Der Neuburger Gesprächskreis ist weit mehr als eine bloße Fundraising-Struktur der Universität Passau. Die seit 1983 wirkende Unternehmerplattform ist im Laufe der Jahre zu einem Netzwerk einflussreicher Sympathisanten der Universität geworden. Situieret an der Schnittstelle von Wissenschaft und Praxis, fördert der Kreis die Kooperation von Unternehmen mit Studierenden, mit Absolventen und mit Wissenschaftlern auf allen Ebenen. Die ca. 130 Mitgliedsunternehmen treffen sich mehrmals im Jahr mit Professoren, Graduierten und Studierenden, etwa beim Symposium, dem Neuburger Schlossgespräch, der Absolventenmesse „Campus meets Company“ oder den Kamingesprächen. Finanziell, aber auch hochschulpolitisch unterstützen der Gesprächskreis oder einzelne seiner Mitglieder ausgewählte Projekte der Universität Passau. Die Mitgliedsunternehmen ziehen ihren Nutzen aus der Kooperation unter anderem im Bereich des Recruiting oder bei der Durchführung gemeinsamer Forschungsprojekte.

### 1 Kann denn Wirtschaft Sünde sein?

Die Gründungsväter der Universität Passau, die Politiker aus der Region aber auch aus dem seinerzeitigen Kultusministerium, haben, als sie 1972 und dann 1974 die ersten Vereinbarungen über die Gründung der Passauer Universität unterzeichneten, vielleicht nicht bewusst auf die soziokulturellen Erschütterungen Bezug genommen, die 1968 das Land beunruhigten. Wenn man heute jedoch rückblickend die Dokumente der Gründungszeit durchsieht, vor allem aus den ersten Sitzungen des Neuburger Gesprächskreises, so werden zwei Dinge schnell deutlich. Zum einen: Die Verunsicherung, die 1968 für die Universitäten gebracht hat, ist immer noch zu spüren. Zum anderen: Die neue Universität Passau will man offensichtlich anders gestalten, als es der Geist von '68 zu erlauben schien: wirtschaftsnah und praxisorientiert. Ich selbst war 1968 noch wissenschaftlicher Assistent an der Ludwig-Maximilians-Universität München und weiß, wie verpönt es war, sich mit Fragen der Praktikabilität unserer Studiengänge, aber auch der *employability*

unserer Absolventen zu beschäftigen. Es wäre damals eine Todsünde gewesen, hätten wir uns mit einflussreichen Firmen oder Wirtschaftsvertretern über den Gegenstand unserer Lehre und Forschung unterhalten.

Die Neugründung der Universität Regensburg im Jahr 1968 war noch deutlich vom Geist von '68 geprägt. Die Neugründung der Universität Passau 1974 (die letzte in Bayern) wollte man schon deutlich gegen den Geist von '68 positionieren. Man entschied sich für den Standort Passau wohl auch, weil man dort in der ruhigen Provinz den neuen Typus des unpolitischen und karrierebewussten Studierenden heranzuziehen hoffte. Die beiden wichtigsten Fakultäten waren die Wirtschaftswissenschaftliche und die Juristische Fakultät, daneben die Philosophische Fakultät, die aber noch nach ihrem Selbstverständnis suchte. 1978 eröffnete man die Universität – die Studierenden in den Fächern Jura und Wirtschaftswissenschaften wurden zuerst über die Zentralstelle zur Vergabe von Studienplätzen (ZVS) zwangsverschickt. Man kann nicht behaupten, dass die ersten Studiosi gerne nach Passau kamen. Zu sehr schreckte die Hannoveraner und Düsseldorfer der provinzielle Mief der verschlafenen Bischofsstadt ab.

Schon bald nach der Gründung suchten der damalige Präsident Professor Dr. Karl-Heinz Pollok und sein Kanzler Dr. Karl August Friedrichs die Nähe zu wichtigen Unternehmen in der Region, aber auch weit über die Region hinaus. Die ersten Treffen, die der sich ab 1982 zusammenfindende Neuburger Gesprächskreis organisierte, waren deutlich von der Überzeugung geprägt, dass es gut ist, mit der Wirtschaft zusammenzuarbeiten, dass es auch finanziell von Vorteil ist, wenn man in den Reihen der Wirtschaft Unterstützer der Universität findet. Der Begriff Fundraising war damals in Deutschland noch nicht eingeführt. Die ersten Annäherungen dienten mehr dazu, die Universität in der Region zu verankern. Bedeutende Firmen aus der Region traten von Anfang an dem Gesprächskreis bei, da sie das wirtschaftliche Potential erkannten, das mit diesem neuen Arbeitgeber in einer Gegend entstand, die lange als Armenhaus Bayerns galt. Sehr bald aber sorgten gerade die Kontakte zu den wichtigen Firmen im Raum München wie BMW, Allianz und vielen mehr dafür, dass auch Passau aus der Enge der Kleinstadt heraustrat. Sowohl die Studierenden als auch die Freunde aus der Wirtschaft, die sich um die Universität scharten, waren nicht so stark regional gebunden, wie das in Regensburg der Fall ist, in Bayreuth oder anderen kleineren Universitäten Bayerns.

Die Universität Passau wurde von vorneherein als eine Art Teiluniversität konzipiert, an der es keine Naturwissenschaften, keine Medizin geben sollte. Die Beschränktheit des Fächerangebots führte aber umgekehrt dazu, dass sowohl die Wissenschaftler als auch

die Freunde aus der Wirtschaft dazu drängten, aus der Enge der Fächer herauszutreten. Gerade in der kleinen Universität war die Zusammenarbeit mit benachbarten Fächern oder mit der Wirtschaft ein Teil der eigenen Profilierung, ein Teil der eigenen Kreativität. Interdisziplinarität wurde deshalb sehr früh zu einem Markenzeichen der Passauer Wissenschaftler und so, wie der Dialog mit der Nachbarfakultät für einen Passauer Professor oder Studierenden kein Problem darstellte, wurde auch die Wirtschaft als Ganzes sehr früh als wichtiger Dialogpartner der Wissenschaft ausgerufen. Der Gesprächskreis, den es offiziell seit Dezember 1983 gibt, lieferte dafür die Strukturen und förderte einen nützlichen und anregenden Dialog mit Wissenschaftlern und Studierenden der Universität. Man entdeckte rasch, dass beide Seiten von diesem Dialog profitieren.

Von Anbeginn prägten diesen Dialog zwei Grundüberzeugungen: zum einen die Praxisorientierung der Universität in all ihren Studiengängen; aber nicht weniger wichtig war, dass die Universität und ihre Professorenschaft von Anfang an den Kontakt zur Wirtschaft, zu den Unternehmen suchten und deutlich signalisierten, dass sie die Universität nicht als Elfenbeinturm des theoretischen Wissens verstanden. Bei diesem Werben um die Unternehmen, das allen voran Gründungspräsident Professor Pollok und sein Kanzler Dr. Friedrichs betrieben, musste man stets eine Frage überzeugend und erfolgreich beantworten: „Wie profitiert mein Unternehmen von einer Mitgliedschaft im Neuburger Gesprächskreis? Was habe ich davon?“ Auch heute noch nenne ich dabei drei Punkte, die das Unternehmen, seinen Vorstandsvorsitzenden oder seinen Geschäftsführer vom Nutzen einer Mitgliedschaft überzeugen können. Es ist einerseits der Dialog von Wissenschaft und Praxis, es sind andererseits die exzellenten Alumni, die die Universität Passau von Anbeginn hervorgebracht hat – gute bis sehr gute Plätze bei den verschiedenen Universitätsrankings belegen das immer wieder – und zuletzt soll nicht verschwiegen werden, dass der Gesprächskreis mit wachsender Mitgliedschaft auch zu einem exzellenten Netzwerk der Mitglieder untereinander geworden ist.

## 2 Fundraising als Dialog – das Modell Neuburger Gesprächskreis

Daraus erkennt man schon, dass der Neuburger Gesprächskreis nicht bloß als eine Fundraising-Struktur angesehen wird, sondern dass er weit darüber hinaus ein wichtiges Netzwerk von einflussreichen Sympathisanten der Universität Passau darstellt.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Weitere drei Einrichtungen mit potentieller Fundraising-Funktion für die Universität Passau sind der Verein der Freunde und Förderer der Universität Passau, die Passauer Universitätsstiftung und die Marketing-Abteilung innerhalb der Universität, die sich um die Einwerbung von Drittmitteln und Sponsorengeldern bemüht.

## **2.1 Was ist der Neuburger Gesprächskreis?**

Er definiert sich als eine Unternehmerplattform der Universität Passau an der Schnittstelle von Wissenschaft und Praxis. Er fördert die Kooperation mit Studierenden, mit Absolventen und mit Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern der Universität. Wie bereits erwähnt, stellt er außerdem ein ausgezeichnetes Netzwerk zwischen Unternehmen und Universität dar, zwischen Unternehmerpersönlichkeiten und Professorenschaft sowie Absolventen. Er ist aber auch ein Netzwerk zwischen Unternehmen als Mitgliedern des Gesprächskreises.

## **2.2 Die Struktur des Gesprächskreises**

Der Neuburger Gesprächskreis ist ein eingetragener Verein. Die Mitgliederversammlung wählt den Vorstand. Den Vorstand unterstützt die Geschäftsführung. Ein zwanzigköpfiges Kuratorium berät den Vorstand. Der derzeitige Vorsitzende ist gleichzeitig der Präsident der Universität, das muss aber nicht immer so sein. Der derzeitige stellvertretende Vorsitzende ist Dr. Ernst, Geschäftsführender Gesellschafter der Hannover Leasing GmbH. Sorgfältig wird darauf geachtet, dass sowohl im Vorstand als auch im Kuratorium die Vertreter der Wirtschaft die Mehrheit haben und dass die Vorsitzenden der großen Passauer Alumni-Vereinigungen qua Amt im Kuratorium mitwirken. Aus dem Kreis der Alumni, der gerade bei einer jungen Universität noch nicht so groß ist, sollen ja zukünftige Freunde der Universität heranwachsen.

## **2.3 Wer ist Mitglied im Gesprächskreis?**

Wir zielen darauf ab, als Mitglieder zuallererst Firmen zu gewinnen, das heißt also, das normale Mitglied ist ein Unternehmen – derzeit sind es ca. 130 Unternehmen und Institutionen, die im Gesprächskreis repräsentiert werden durch Mitglieder des Vorstands oder der Geschäftsführung. Daneben gibt es eine kleinere Gruppe von persönlichen Mitgliedern. Dabei handelt es sich um Persönlichkeiten, die der Universität besonders verbunden sind. In der Regel sind es Vorstandschefs, Geschäftsführer, die heute nicht mehr aktiv sind, die in den Ruhestand getreten sind oder die aufgrund von Veränderungen in der Wirtschaftsszenarie, durch den Kauf von Firmen oder Ähnlichem, nicht mehr an der Firmenspitze stehen, aber trotzdem dem Gesprächskreis verbunden bleiben.

Interessant ist auch die regionale Distribution. Die Mehrheit der Firmenstandorte liegt in Bayern. Auch die Zahl der niederbayerischen Firmen ist mit 42 Prozent relativ hoch.

Daneben aber ist auffällig, dass 30 Prozent im Raum München angesiedelt sind und dass aus den anderen Bundesländern zehn Prozent kommen. Die branchenbezogene Distribution der derzeit 128 Firmenmitglieder spiegelt – wen überrascht es – in etwa die Fächerstruktur der Universität Passau wider. Es überwiegen eindeutig Firmen, die Dienstleistungen anbieten: Wirtschafts- und Rechtsberatung, Versicherungen, Bankdienste, Immobilien und seit neuestem IT-Dienstleistungen. Das sind durchweg Firmen, die Interesse haben an unseren guten Absolventen der Juristischen, der Wirtschaftswissenschaftlichen und der Philosophischen Fakultät sowie der Fakultät für Informatik und Mathematik.

### 3 Der Wert des Dialogs von Wirtschaft und Universität

Es stellt sich die Frage: „Was bringt der Neuburger Gesprächskreis der Universität?“ Hier ist sicher nicht ausschließlich vom Geldwert zu reden, wenngleich auch er eine Rolle spielt. Ich unterscheide im Folgenden den monetären, den materiellen, den fachlichen, den strukturellen und den emotionalen Wert.

#### 3.1 Monetärer Wert

Der monetäre Wert stellt sich folgendermaßen dar: Da sind zum einen die jährlichen Zahlungen des Gesprächskreises an die Universität zur freien Verfügung für kleinere Projekte. Ich gebe ein Beispiel: Wenn ein Alumni-Verein oder eine studentische Initiative einen eigenen Kongress veranstaltet, mit eigenem Budget, und wenn dabei z. B. die Summe von dreitausend Euro fehlt, springt der Neuburger Gesprächskreis ein. Die Universität verteilt diese Mittel im Namen des Neuburger Gesprächskreises. Wissenschaftspreise, die die Universität vergibt, kommen zum Teil aus Mitteln des Gesprächskreises. Daneben gibt es Großspenden, manchmal zweckungebunden, manchmal für bestimmte Projekte. Insgesamt muss man sagen, dass es natürlich attraktiver für Unternehmen ist, ihr Geld in spezifisch benannte Projekte zu investieren. Der Ausbau von Schloss Neuburg am Inn, dem Namensgeber des Gesprächskreises, zu einem Gästehaus für Tagungen und Weiterbildungsseminare wurde zu einem nicht unerheblichen Teil durch den Gesprächskreis finanziert.

Wenn ich hier Zahlen und Beträge nenne, so sind diese zum Teil trügerisch. Ich werde kurz erklären, warum. Zum einen können wir sagen, dass seit Gründung des Gesprächskreises ca. 1,5 Millionen Euro an die Universität geflossen sind.<sup>2</sup> Was in dieser Summe

---

<sup>2</sup> Dabei sind die Mittel, die in die Passauer Universitätsstiftung gegeben werden und die weitgehend von Mitgliedern des Gesprächskreises stammen, ausgenommen.

nicht erscheint und was man auch nicht so ohne Weiteres errechnen kann, da es der Universität nicht immer bekannt ist, sind Mittel, die über Gemeinschaftsprojekte mit anderen Gebern, aber angestoßen und unterstützt durch den Neuburger Gesprächskreis, eingeworben wurden. Ein gutes Beispiel ist hier die Finanzierung von Schloss Neuburg am Inn als Tagungszentrum. Der Gesprächskreis hat erhebliche Mittel hineingesteckt, gleichzeitig wurden aber gerade durch das Engagement der Universität und des Gesprächskreises erhebliche öffentliche Mittel aktiviert. Das Verhältnis stellt sich in etwa so dar, dass auf einen Euro Eigenmittel des Gesprächskreises ca. sechs Euro öffentliche Mittel kommen. Nicht gezählt, weil schlecht zu beziffern, sind ebenfalls jene Mittel, die Lehrstühle und Institute der Universität eigenständig eingeworben haben – in Projekten gemeinsam mit Firmen, die durch den Gesprächskreis vermittelt wurden, aber nicht über ihn abgerechnet werden.

### 3.2 Materieller Wert

Man wird zu Recht fragen, ob es Sinn macht, den materiellen Wert zu unterscheiden vom monetären Wert, der der Universität durch den Gesprächskreis in den 25 Jahren seines Bestehens zuwuchs. Gleichwohl sind es aber manchmal tatsächlich ganz konkrete materielle Dinge, die den Ausschlag für die Bereitschaft des Gesprächskreises oder bestimmter seiner Mitglieder gaben, der Universität Passau etwas zu schenken oder zu stiften. Beispielhaft hierfür ist die Innsteg-Aula, also jene Reit- und Turnhalle aus vergangenen Zeiten, die auf dem Gelände des Campus steht und die unter anderem mithilfe von vielen kleinen Spendengeldern in dem sogenannten „Mein-Stein-Projekt“<sup>3</sup> restauriert und in ein attraktives Seminargebäude umgebaut wurde. Ein Unternehmen hat beispielsweise für dieses Projekt 60.000 Euro gestiftet. Der Chef dieser oberbayerischen Firma ist Mitglied des Neuburger Gesprächskreises, hat aber darüber hinaus eine zusätzliche emotionale Bindung an Passau und die Universität, denn just in dieser ehemaligen Turnhalle hat der heutige Rosenheimer als Schüler in Passau seine Turnstunden absolviert.

---

<sup>3</sup> In den Jahren 2006 und 2007, als der Umbau und die Sanierung der sogenannten Innsteg-Turnhalle wegen ausbleibender staatlicher Gelder ins Stocken gerieten, initiierte die Marketing-Abteilung zusammen mit Gesprächskreismitgliedern das sogenannte „Mein-Stein-Projekt“, in dem die Bürger Passaus und der Umgebung Ziegelsteine für je 500 Euro das Stück zu spenden aufgerufen wurden. Die insgesamt 76 Spender dieser Aktion – Gesamtergebnis 110.000 Euro – werden in einer Wall of Fame im Eingangsbereich der restaurierten Innsteg-Aula gewürdigt, und die Innsteg-Aula selbst wird am 21.01.2009 mit einem Galadinner für die Spender eröffnet.

Ein anderes Beispiel, an dem man das Zusammenwirken von Gesprächskreis, Universität und materiellen Gegebenheiten der Region gut studieren kann, ist Schloss Neuburg als Gästehaus und Tagungszentrum der Universität. Hier haben der Landkreis Passau, die Regierung von Niederbayern, das Wissenschaftsministerium, das Land Bayern, die Universität Passau und der Gesprächskreis in einer Co-Finanzierung über viele Jahre hinweg aus der, vereinfacht gesagt, Burgruine ein attraktives Gästehaus und Tagungszentrum der Universität gemacht, das natürlich nicht nur von der Universität genutzt wird, sondern auch vom Landkreis und Unternehmen aus ganz Bayern.

Ein weiteres gutes Beispiel für die Unterstützung der Universität durch den Gesprächskreis ist der Career-Service, den wir unseren Studierenden, aber auch den Firmen anbieten. Für die hauptamtliche Leitung des Career-Service steht eine E 13-Stelle zur Verfügung, die ursprünglich durch ein Mitgliedsunternehmen bezahlt wurde. Heute ist diese Stelle in den Haushalt der Universität übernommen. Die Anschubfinanzierung erfolgte durch den Gesprächskreis. Als letztes Beispiel sei ein Stiftungslehrstuhl genannt, den die Dekabank, vermittelt durch die Sparkasse, zur Verfügung gestellt hat. Auch hier kommt der Löwenanteil von außen, die Universität muss bestimmte Kosten ebenfalls übernehmen, aber sie sind erschwinglich und die Universität hätte diesen Lehrstuhl für Finanzcontrolling nicht, wenn er nicht gestiftet worden wäre.

### 3.3 Fachlicher Wert

Die Universität Passau hat früh erkannt, wie wertvoll die Kooperation von Experten aus der Wirtschaft für die Studierenden, aber auch für die Forschung ist. Firmenchefs, die ihr Wissen über den Aufbau einer Firma oder den Aufbau einer Auslandsfiliale im Rahmen von Lehraufträgen an die Studierenden weitergeben, sind eine großartige Bereicherung unseres Lehrangebots, die sowohl von den Studierenden als auch von der Professorschenschaft geschätzt wird. Auch bei der Entwicklung neuer Studiengänge holen wir uns bei ausgewählten Mitgliedsunternehmen Rat, denn schließlich geht es darum, Studiengänge mit berufsqualifizierenden Abschlüssen zu entwickeln, die auf dem Markt auch ankommen, für die ein Bedarf besteht und in die neueste Erkenntnisse des Fachs, aber auch der Umsetzung in die Praxis eingebaut werden.

Hier sind wir an dem Punkt angelangt, wo deutlich wird, dass die monetäre und materielle Unterstützung umschlägt in einen fachlichen, ja wissenschaftlichen Wert. Es gibt eine ganze Reihe von wissenschaftlichen Projekten, die Lehrstühle und Institute gemeinsam entwickeln und vorantreiben und deren Produkte sie dann auch gemeinsam ver-

markten. Eine besondere Rolle spielen hier die praxisorientierten Institute, die sich im Umfeld der Universität angesiedelt haben.<sup>4</sup> Ich gehe nur auf einige Beispiele ein. Das Centrum für Europarecht beispielsweise veranstaltet Weiterbildungskurse für den Mittelstand in Sachen Europarecht und steht Mitgliedsunternehmen, die Rat und Hilfe bei der Ausdehnung ihrer Geschäftsfelder über die deutschen Grenzen hinaus suchen, zur Seite. Mein eigenes Institut für Interkulturelle Kommunikation – kurz ink.up – bietet interkulturelle Trainingsseminare an, berät Firmen bei ihrem Auslandsauftritt und führt Forschungsprojekte im interkulturellen Feld durch. Eine der neuesten Einrichtungen ist das Institut für IT-Sicherheit und Sicherheitsrecht, auf das ich später noch einmal kurz zurückkommen werde, weil hier besonders viel Geld hereinfließt, aber nicht nur Geld des Gesprächskreises, sondern auch Geld des Freistaats und der EU.

Der fachliche Wert bei der Kooperation von Wirtschaft und Universität schlägt sich natürlich auch bei der Erstellung von wissenschaftlichen Arbeiten nieder. Mitgliedsunternehmen regen nicht selten Diplomarbeiten und Dissertationen an, die gemeinsam mit Experten aus der Wirtschaft von Professoren betreut werden. Studierende absolvieren Praktika bei den Mitgliedsunternehmen und werden in Form von Exkursionen an die Mitgliedsunternehmen herangeführt. Lassen Sie mich drei Beispiele in diesem Bereich vorstellen: So bietet die Universität Passau den Bachelor-Studiengang Informatik mit Schwerpunkt Intelligente Technische Systeme an. Hier hat die Fakultät für Informatik und Mathematik eine Spezialisierung in einem Bachelor-Studiengang entwickelt und zwar in Zusammenarbeit mit einer relativ kleinen Mitgliedsfirma, die aber sehr erfolgreich auf dem sehr lebendigen Markt der IT-Firmen ist.

Ein anderes, auch über die Grenzen Bayerns hinaus bekanntes, Beispiel eines innovativen Studienangebots ist das Passauer Kulturwirtschaftsstudium.<sup>5</sup> Dieser „Kulturwirt“ wäre in der Form, in der es ihn jetzt gibt, nicht zustande gekommen, wenn nicht einflussreiche Mitglieder des Neuburger Gesprächskreises als Berater bei seiner Entwicklung zur Ver-

<sup>4</sup> Praxisorientierte Forschungseinrichtungen (Auswahl):

Centrum für Europarecht (CEP)

Centrum für marktorientierte Tourismusforschung (CenTouris)

Institut für Interkulturelle Kommunikation an der Universität Passau e.V. (ink.up)

Institut für Informationssysteme und Softwaretechnik (IFIS)

Institut für Softwaresysteme in technischen Anwendungen der Informatik (FORWISS Passau)

Institut für IT-Sicherheit und Sicherheitsrecht (ISL)

Forschungscampus Informatik

<sup>5</sup> Ursprünglich als „Diplomstudiengang Sprachen, Wirtschafts- und Kulturraumstudien“ durchgeführt, wird er jetzt als Bachelor- und Masterstudiengang angeboten.

fügung gestanden hätten. Heute ist der Kulturwirt so etwas wie ein Markenzeichen der Universität Passau, und zwar wegen seiner Praxisorientierung, Interdisziplinarität und Internationalität. Wenn die Universität Passau zurzeit ihre neuen Masterprogramme entwickelt und vorstellt, sind genau diese Qualitäten, die wir im Laufe der Jahre – und zwar im engen Schulterschluss mit Mitgliedsunternehmen – entwickelt haben, auch Kennzeichen vieler neuer Masterstudiengänge. Das Ergebnis der neuesten Kooperation und Interaktion von Gesprächskreis und Hochschule ist das 2007 gegründete Institut für IT-Sicherheit (ISL – Institute of IT-Security and Security Law). Zum einen ist dies ein beachtliches Beispiel der Zusammenarbeit zweier Fakultäten, der Juristischen Fakultät und der Fakultät für Informatik und Mathematik. Zum anderen beantragt dieses Institut derzeit ein Millionenprojekt bei der EU, das ich deshalb erwähne, weil sich der Neuburger Gesprächskreis verpflichtet hat, dieses Großprojekt über sechs Jahre mit einem ganz beträchtlichen Betrag zu unterstützen. Hier zeigt sich deutlich, wie eine Leistung vonseiten der Universität Passau möglicherweise eingeworben werden kann, weil der Gesprächskreis gleichsam „Gewehr bei Fuß steht“ und mit seinen Mitteln das Gesamtprojekt unterstützt.

### 3.4 Struktureller Wert

Wie tief der Neuburger Gesprächskreis in der Universität und ihrer Wirkungsweise verankert ist, zeigt eine genaue Betrachtung der strukturellen Verzahnung der Universität mit ihrem Umfeld. So sorgte der Gesprächskreis beispielsweise in den Anfangsjahren der Universität dafür, dass die Hochschule in der Region selbst Fuß fasste. Die ersten Mitgliedsfirmen stammten zu einem großen Teil aus der Region und applaudierten sozusagen mit ihrem Eintreten in den Gesprächskreis dem neuen ‚Unternehmen Hochschule‘ in Niederbayern. Gleichzeitig muss man aber sagen, dass gerade der Gesprächskreis mit seinen international ausgerichteten Firmen dafür gesorgt hat, dass sich die Hochschule sehr früh auch einen Ruf über Niederbayern hinaus erworben hat. Die Globalisierung der Geschäftsbereiche der Firmen strahlt gleichsam auf die Universität ab, und umgekehrt hat die Universität selbst durch Internationalisierungsprogramme dafür gesorgt, dass sie ein wertvoller Partner für die Mitgliedsfirmen des Gesprächskreises geworden ist. Unsere Alumni sind die international aktivsten Absolventen ganz Deutschlands: 37 Prozent aller Passauer Absolventen haben im Ausland studiert oder ein qualitativ hochstehendes Praktikum dort absolviert.

### **3.5 Emotionaler Wert**

Nicht zu unterschätzen ist der emotionale Wert, den die Universität in der Kooperation mit dem Neuburger Gesprächskreis zu schaffen versucht. Die Mitgliedsunternehmer sollen sich in der Universität ebenso zuhause fühlen wie die Alumni. Die äußeren Zeichen dieser Nähe lassen sich im wörtlichen Sinne ablesen, denn ausgewählte Hörsäle und Seminarräume tragen die Namen von Firmen, die dafür natürlich die Universität mit beträchtlichen Beträgen unterstützen.

Auch die Alumni-Vereine – Passau hat zwei der mitgliederstärksten Alumni-Organisationen Deutschlands – tragen wesentlich dazu bei, dass eine emotionale Verbindung zwischen Mitgliedsfirmen und Universität entsteht. Der Ehemaligenverein der Universität hat ca. 3.000 Mitglieder. Das Kuwi-Netzwerk International, der Alumni-Verein der Kulturwirte, hat ca. 3.500 Mitglieder. Viele Alumni arbeiten mittlerweile bereits in leitenden Funktionen namhafter Unternehmen, und diese Unternehmen wiederum werden, zwar nicht immer, aber immer häufiger auch Mitglied im Gesprächskreis.

## **4 Strategien des Dialogs – Netzwerkbildung und Dienstleistung**

Unter diesem Titel möchte ich Ihnen einige der Antworten geben, die der Gesprächskreis interessierten Firmen auf die Frage: „Was nutzt uns eine Mitgliedschaft im Gesprächskreis?“ gibt. Die Universität bietet den Mitgliedsunternehmen eine Reihe von wirtschaftsnahen Diensten an, und der Gesprächskreis organisiert eine Reihe von Ereignissen, die der Netzwerkbildung dienen. Der Dialog der Mitglieder untereinander und mit den Professorinnen und Professoren ist das prägende Moment der Events des Gesprächskreises.

### **4.1 Formate der Netzwerkbildung und -pflege**

Geordnet im Jahresablauf, ist hier als erstes das Neuburger Schlossgespräch zu nennen, dann das Symposium, die Mitgliederversammlung, die Firmenkontaktmesse ‚Campus meets Company‘ und, alle zwei Monate, das Kamingespräch.

Was passiert beim Neuburger Schlossgespräch? Wir laden eine ausgewählte Zuhörerschaft, etwa 80 bis 100 Gäste, auf Schloss Neuburg am Inn zu einem interessanten Themenabend ein. Dabei hören die Gäste gute Kurzvorträge von hochkarätigen Experten, führen danach angeregte Dialoge, Gespräche mit Experten und Gleichgesinnten und schließen den Abend mit einem schönen Essen ab. Themen, die wir bisher behandelt haben, sind: „Public Private

Partnership – Königsweg zur Finanzierung von Bildung und Wissenschaft" und „Der neue Tigerstaat Rumänien – eine Herausforderung für den Mittelstand“. Für 2009 ist als Thema geplant: „Der Mittelstand als Innovationsmotor der Wirtschaft“.

Das Symposium, Anfang Juli jedes Jahres, ist zweifelsohne das herausragende Ereignis des Gesprächskreises. Bedeutende Referenten aus Politik und Wirtschaft sprechen zu aktuellen Themen und diskutieren mit den Teilnehmern. Charakteristisch für das Symposium ist sein anregendes Ambiente. Ein prächtiges Galadinner bildet den Abschluss. Auch hier behandeln wir interessante Themen von allgemeinem Interesse und laden dazu hochkarätige Redner ein. In diesem Jahr lautete das Thema: „Die virtuelle Welt auf dem Weg zur Realität – Revolution oder Evolution“.

Ein weiteres wichtiges Ereignis im Jahresablauf ist die ‚Campus meets Company‘-Messe – eine Firmenkontaktmesse für unsere Mitgliedsfirmen, aber auch für Firmen, die noch nicht Mitglied sind. Sie treffen sich alljährlich Anfang November in Passau. Absolventen und Studierende im letzten Studienjahr haben Gelegenheit, die Firmen, die Personal suchen, kennenzulernen, und umgekehrt können die Firmen, vertreten durch ihre Personalchefs, mögliche Kandidaten beschnuppern und erste Kontakte aufnehmen.

Ein neues Format, das wir erst seit einem Jahr anbieten, sind die sogenannten Kamingespräche. Sie kamen auf Anregung einiger Mitgliedsfirmen zustande. Hierzu laden wir einen kleinen Kreis von Firmenrepräsentanten ein und bitten zwei Firmen, sich in kurzer Form vorzustellen. Dazu kommen als Kurzreferenten zwei in der Regel neu berufene Professorinnen oder Professoren, die ihren Lehrstuhl und ihre Projekte vorstellen. Die Runde der Teilnehmer (15-20) diskutiert im Anschluss die Kurzpräsentationen und vertieft beim abschließenden Abendessen die Gespräche.

#### **4.2 Die Universität als Dienstleister für die Unternehmen**

Die Universität Passau stellt sich mit einer Reihe ihrer Einrichtungen offensiv als Dienstleister für Unternehmen zur Verfügung. Zum einen ist da der bereits erwähnte Career-Service. Über diese Stelle werden Praktika vermittelt und Recruiting-Maßnahmen vonseiten der Firmen unterstützt. So ist es durchaus üblich, dass Professoren qualifizierte Absolventen mit Unternehmen zusammenbringen, wenn sie das wünschen. Die bereits erwähnte Campus-Messe ist im Wesentlichen eine Recruiting-Messe. Hinzu kommen die jährlich erscheinenden Absolventenbücher der Juristischen und der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät sowie der Kulturwirte.

Der Career-Service wurde ursprünglich durch Firmen des Gesprächskreises eingerichtet. Er hilft Studierenden bei der Suche nach Praktika und organisiert Unternehmenspräsentationen an der Universität. So gibt es beispielsweise eine Veranstaltungsreihe ‚Career Talk‘, bei der ausgewählte Firmen jeweils einmal die Woche abends sich Studierenden und Interessenten vorstellen. Der Career Service organisiert, wie bereits erwähnt, die Firmenkontaktmesse. Die Weiterbildungsstelle der Universität versteht sich in besonderem Maße als eine Einrichtung, die speziell für Firmen Führungsseminare und Firmentagungen an der Universität Passau oder auf Schloss Neuburg am Inn organisiert. Last but not least, ist die Geschäftsstelle des Neuburger Gesprächskreises selbst zu erwähnen, die für die Unterstützung des Dialogs von Wirtschaft und Universität auf allen Ebenen sorgt.

#### 4.3 Werbemittel und Imagepflege

Im Lauf der Jahre hat der Gesprächskreis durchaus eine eigenständige Identität entwickelt, die in verstärktem Maße durch die mediale Pflege einer eigenen Corporate Identity auch in der universitären Öffentlichkeit sichtbar wird. Die gewählten Kommunikationsmittel und die eigene Selbstdarstellung markieren einerseits die Nähe zur Universität Passau, andererseits aber auch das eigenständige Profil. Die Botschaft, die hier vermittelt werden soll, ist letztlich: „Wir, die Unternehmen, sind verlässliche Partner einer ausgezeichneten Universität.“ Dreimal im Jahr publizieren und drucken wir einen hochwertigen Newsletter. Es gibt selbstverständlich mittlerweile eine Homepage des Neuburger Gesprächskreises ([www.gespraechskreis.uni-passau.de](http://www.gespraechskreis.uni-passau.de)), und wir sind gerade dabei, eine Online-Community einzurichten, die dann die Vernetzung unter den Mitgliedern noch verstärkt. Daneben verzichten wir aber auch nicht auf das traditionelle, jedoch durchaus effiziente Mittel, einzelne Mitgliedsunternehmen direkt zu besuchen. Der Präsident und ich selbst reisen durchs Land und besuchen immer wieder ausgewählte Firmen, pflegen den Kontakt, erfahren Neues über die Wirtschaft und werben so nicht selten auch neue Mitglieder.

#### 4.4 Der Gesprächskreis als Plattform der Unternehmen

So gesehen, ist es nicht übertrieben zu behaupten, dass sich die Mitgliedsfirmen des Gesprächskreises gleichsam als Teil der Universität fühlen können. Der Gesprächskreis sorgt dafür, dass er für sie teilweise auch wie eine Plattform der Selbstdarstellung wirken kann. Die Firmennamen als Hörsaalnamen sind dafür ein Beispiel, die Unternehmer als Dozenten an der Universität ein weiteres. Gerade auf dem Symposium treten immer wieder Führungspersönlichkeiten aus den Mitgliedsunternehmen als Referenten auf. Bei dem Symposium 2008 waren zwei der Referenten Vorstandsvorsitzende bzw. Partner von

Mitgliedsunternehmen und die Homepage des Gesprächskreises fungiert selbst als eine Art Firmenpanorama.

## 5 Die Botschaft des Friendraising

Was ist die Botschaft, die der Gesprächskreis seinen Mitgliedern und seinen zukünftigen Mitgliedern vermittelt? „Qualität lohnt sich!“ Das gilt als Merkmal für den Gesprächskreis und als prägendes Motiv für den Dialog zwischen Gesprächskreis und Universität. „Wir, die Unternehmen“, so sagt der Gesprächskreis, „sind verlässliche Partner einer exzellenten Universität. Wir schätzen ihre Praxisnähe und wir verkörpern sie selbst. Wir nutzen ihre Qualität und tragen selbst durch unsere Kooperation dazu bei, dass sie sich steigert.“

### **Anschrift des Verfassers:**

Prof. Dr. Klaus Dirscherl  
Universität Passau  
Innstr. 41  
94032 Passau  
E-Mail: klaus.dirscherl@uni-passau.de

Prof. Dr. Klaus Dirscherl ist Geschäftsführer des ManagementConvents der Universität Passau – Neuburger Gesprächskreis, Beauftragter des Präsidenten für Unternehmenskommunikation und Direktor des Instituts für Interkulturelle Kommunikation an der Universität Passau.



# Fundraising-Konzepte für Hochschulen mit professioneller Unterstützung – Notwendigkeit, Struktur, Herausforderungen

Matthias Notz, Patrick Roy

(Überarbeitete Fassung eines Vortrags von Patrick Roy im Bayerischen Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung am 4. Juni 2008)

Fundraising und Sponsoring an Hochschulen bedürfen einer professionellen Konzeption und Umsetzung, um nachhaltige finanzielle Erfolge zu erzielen. Der Markt für Hochschul-Fundraising und -Sponsoring in Deutschland ist dabei ein noch junger, nicht voll entwickelter Markt. In ihm ist ein zunehmender Wettbewerb um die finanziellen Beiträge aus der Wirtschaft, von Bürgern oder Stiftungen auch deshalb zu erwarten, weil die verfügbaren Mittel trotz Wachstums noch vergleichsweise gering sind. Der Artikel zeigt praxisorientiert auf, wie marktgeleitete, professionelle Fundraising- und Sponsoring-Konzepte für Hochschulen erstellt und umgesetzt werden können. Zur Veranschaulichung der Ausführungen dient das LMU Entrepreneurship Center der Ludwig-Maximilians-Universität München, das sich für die partnerschaftliche Zusammenarbeit mit einem externen, professionellen Partner (actori GmbH) entschieden hat. Abschließend werden einige spezifische Herausforderungen skizziert, denen sich professionelles Fundraising und Sponsoring im Hochschulbereich stellen müssen.

## 1 Fundraising als eine Kernaufgabe im Hochschulmanagement

„People do not give to people. They give to people with causes“.<sup>1</sup> Gerade Hochschulen und die an ihnen wirkenden Personen können eine Vielzahl guter Gründe bieten, um institutionelle und/oder private Geldgeber für sich zu gewinnen. Hinzu kommt die steigende Bereitschaft von Geldgebern, sich für Hochschulen zu engagieren. Bundesweit beachtete mäzenatische Engagements, wie sie in den letzten Jahren zu beobachten waren, bilden hier nur die Spitzengruppe.<sup>2</sup> Trotz der Chancen ist Fundraising oftmals noch nicht

<sup>1</sup> *European Commission (2008), S. 1*

<sup>2</sup> Vgl. hierzu die jüngste großmäzenatische Stiftung von 200 Millionen Euro von Hans-Werner Hector an die Universität Karlsruhe im Frühjahr 2008. Für weitere Beispiele für Millionenzuwendungen vgl. *Haibach (2008), S. 169 f.*

als eine zentrale Kernaufgabe im Hochschulmanagement verankert. Ebenso lassen Herangehensweise und Vorgehen beim operativen Fundraising an den Hochschulen oft Professionalisierungspotenziale vermuten. Vergegenwärtigt man sich die finanziellen Chancen aus Fundraising sowie die Beschränkung staatlicher Mittel für Investitionssprünge, zählt das systematische Erschließen zusätzlicher Geldquellen jenseits der staatlichen Grundfinanzierung zu den Zukunftsthemen des Hochschulmanagements.<sup>3</sup>

Nicht-staatliche Finanzierungsbeiträge für Hochschulen aus der Wirtschaft, von Stiftungen oder Bürgern sind grundsätzlich in drei Bereichen bzw. Kategorien möglich: Fundraising im engeren Sinn, Mäzenatentum, Sponsoring. In einem engeren Verständnis des Begriffs *Fundraising* kann man unter ihn den Fluss finanzieller Mittel für konkrete Themen bzw. Projekte an der jeweiligen Hochschule fassen, die einen gemeinwohlorientierten Charakter aufweisen. Die ideelle Gegenleistung der Hochschule vollzieht sich typischerweise in einer angemessen und wahrnehmbaren Würdigung des Engagements. Der Mittelfluss in die Hochschule hinein erfolgt im Regelfall über Spenden oder (Zu-)Stiftungen. Unter *Mäzenatentum* kann man eine Zuwendung in derart außerordentlicher Höhe verstehen, dass typischerweise eine Vielzahl von Projekten gleichzeitig gefördert werden kann und damit die Institution insgesamt vom Mittelzufluss profitiert. Ein monetär ökonomisches Kalkül des Geldgebers liegt typischerweise nicht vor. Im Gegensatz dazu steht das *Sponsoring* als dritte Kategorie, bei dem aufgrund des Gegenleistungsprinzips hauptsächlich Unternehmen als Geldgeber angesprochen sind. Sponsoring-Beziehungen werden typischerweise vertraglich fixiert, häufig mit dem Inhalt, dass im Gegenzug für die finanziellen Mittel Kommunikationsleistungen der Hochschule über die Partnerschaft bzw. den Sponsoring-Partner erbracht werden.

In allen drei Bereichen ergeben sich finanzielle Potenziale, die von Hochschulen entsprechend professionell zu bearbeiten sind. Hinzu kommt der Handlungsdruck aufgrund eines steigenden Wettbewerbs im Bildungs- und Wissenschafts-Fundraising wie auch -Sponsoring, welcher die Notwendigkeit zur Professionalisierung verstärkt. Daran knüpft der vorliegende Beitrag an. Er umreißt die Erstellung und Umsetzung marktgeleiteter Fundraising-Konzepte für Hochschulen, um systematisch und nachhaltig die finanziellen und personellen Unterstützungspotenziale zu realisieren. Er gibt insbesondere Anhaltspunkte dafür, wie in partnerschaftlicher Zusammenarbeit Fundraising und Sponsoring konkret umgesetzt werden können und welche Herausforderungen dabei zu meistern sind.

<sup>3</sup> Vgl. *European Commission (2008), S. 79 f.; Hochschulrektorenkonferenz (2004); Neitzsch (2007), S. 8 ff.*

Zur Veranschaulichung der Überlegungen dient das LMU Entrepreneurship Center (LMU EC), eine fakultätsübergreifende Einrichtung der Ludwig-Maximilians-Universität München (LMU). Das LMU EC strebt die Verbreitung von unternehmerischem Denken und Handeln an der gesamten LMU, aber auch darüber hinaus an. Das Center nutzte sowohl bei der Erstellung des Fundraising-Konzepts als auch bei dessen operativer Umsetzung eine externe, professionelle Beratung und längerfristige Begleitung: Für die Konzepterstellung wie auch für die Umsetzung zeichnet seit Mai 2007 die actori GmbH aus München verantwortlich.

Ausgangspunkt für die weiteren Ausführungen sind im zweiten Abschnitt Betrachtungen des relevanten Fundraising- und Sponsoring-Markts, auf denen der hier verfolgte systematische Fundraising-Ansatz fußt. Der dritte Abschnitt vertieft die Komponenten eines marktgeleiteten Fundraising-Konzepts am Beispiel des LMU EC und macht deutlich, auf welche Weise die Marktpotenziale zu realisieren sind. Der vierte Abschnitt formuliert Herausforderungen, die bei der Etablierung und operativen Umsetzung an Hochschulen auftreten können, bevor der letzte Abschnitt einige Perspektiven des Hochschul-Fundraisings formuliert.

## **2 Marktanalysen als Fundierung für die Erstellung von Fundraising-Konzepten**

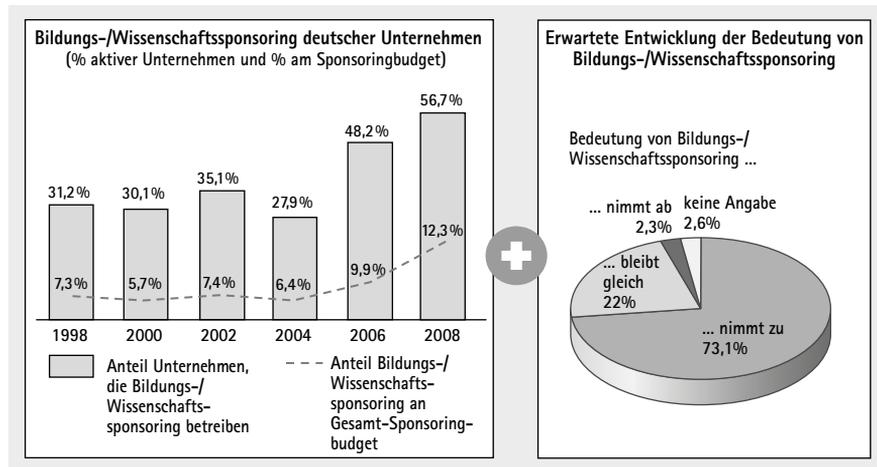
### **2.1 Analyse des Markts für Bildungs- und Wissenschafts-Sponsoring bzw. -Fundraising**

Um potenzialträchtige Fundraising-Konzepte für Hochschulen erstellen zu können und diese auch zu realisieren, bedarf es einer Analyse des jeweils für die Institution relevanten Fundraising- und Sponsoring-Markts. Dabei gilt es Erkenntnisse über die Marktangebotsseite (Mittelgeber) als auch über die Marktnachfrageseite (Fundraising betreibende Hochschule) auszuwerten und um Best-Practice-Analysen zu ergänzen, sodass das zu entwickelnde Fundraising-Konzept den Marktgegebenheiten Rechnung trägt. Diese Analysen sind jeweils auf lokaler wie überregionaler, ggf. auch internationaler Ebene vorzunehmen und bilden eine zentrale Basis für die individuelle, hochschulspezifische Ausgestaltung des Fundraising-Konzepts. Ein wirksames Vorgehen zur Akquisition nicht-staatlicher Mittel setzt ein Verständnis über den Markt auf beiden Seiten voraus.

Betrachtungen des Hochschul-Fundraising- und Sponsoring-Markts auf nationaler Ebene belegen zudem einerseits das rasante Wachstum der verfügbaren Mittel, andererseits aber auch den zunehmenden Wettbewerb um die – in absoluten Zahlen – heute noch vergleichsweise geringen monetären Ressourcen. Analysiert man beispielsweise den Spon-

soring-Markt für Bildung und Wissenschaft in Deutschland, so zeigen sich die positiven Entwicklungschancen dieses Sektors, wie sie in Abbildung 1 wiedergegeben sind.

Abbildung 1: Analyse des Bildungs- und Wissenschafts-Sponsorings<sup>4</sup>



Aus der Abbildung lässt sich auf der einen Seite ein deutlicher Sprung nach oben im Anteil deutscher Unternehmen ablesen, die Bildungs- und Wissenschafts-Sponsoring betreiben. Die Marktdynamik wird aber nicht nur hieran ersichtlich. Auch der Anteil des Bildungs- und Wissenschafts-Sponsorings am Gesamt-Sponsoring-Budget verdoppelte sich in den letzten vier Jahren, nachdem in den Jahren zuvor eine längere Phase auf in etwa gleichbleibendem, niedrigem Niveau zu verzeichnen war. Auf der anderen Seite zeigt sich, dass die große Mehrzahl von Entscheidern deutscher Unternehmen diesem Sponsoring-Segment eine deutlich steigende Bedeutung beimisst. Als Trend lässt sich festhalten, dass sich ein Boom im Bereich des Sponsorings an Hochschulen abzeichnet.

Für das Jahr 2009 wird für Bildungs- und Wissenschafts-Sponsoring ein Marktvolumen von ca. 300 Millionen Euro prognostiziert,<sup>5</sup> was einem Anteil von sieben Prozent am Gesamt-Sponsoring-Markt in Deutschland entspricht. Damit zählt der Bildungs- und Wissenschaftsbereich im Vergleich zum Kulturbereich (Marktvolumenprognose 2009: 400 Millionen Euro) und Sportbereich (Marktvolumenprognose 2009: 2,7 Milliarden Euro) trotz des jüngsten

<sup>4</sup> Vgl. Pleon Event + Sponsoring (2008), S. 10 ff. und Pleon (2006), S. 15 f.

<sup>5</sup> Vgl. Pilot Group (2007). Dort wird es als Public Sponsoring bezeichnet.

Wachstums momentan zu den (noch) relativ kleinen Sponsoring-Segmenten. Es ist zu erwarten, dass der Anteil sich erhöhen wird und Hochschulen zukünftig stärker mit Unternehmen im Bereich Sponsoring kooperieren werden.<sup>6</sup>

Auch aufseiten der Hochschulen als Nachfrager nach finanziellen Mitteln lassen sich Entwicklungen hinsichtlich der Fundraising-Aktivitäten ausmachen. Die Tendenz an Universitäten und Fachhochschulen geht sowohl bei der Zahl der Personalstellen im zentralen Fundraising als auch beim eingesetzten Budget für Fundraising nach oben (vgl. Abbildung 2). Dies zeigt einen langsamen, aber doch kontinuierlichen Ausbau des Fundraisings an den Hochschulen. Es liegt nahe zu vermuten, dass sich dieser Trend in den Jahren 2007 und 2008 fortschreibt. Das stärkere Engagement von Hochschulen für Fundraising mit personellem und finanziellem Einsatz kann aber auch als Indikator für steigenden Wettbewerb um Gelder aus der Wirtschaft, von Stiftungen und von Bürgern interpretiert werden. Insofern bedingt dies auch weitere Professionalisierungsschritte.

Abbildung 2: Hochschulen mit Fundraising-Aktivitäten<sup>7</sup>

	2004	2005	2006
Universitäten mit Stellen im zentralen Fundraising	17 	21 	24 
Fachhochschulen mit Stellen im zentralen Fundraising	6 	10 	12 
Universitäten mit Budget für Fundraising-Arbeit	12 	15 	20 
Fachhochschulen mit Budget für Fundraising-Arbeit	5 	7 	7 

Es gilt, die Erkenntnisse aus den Markt- und Wettbewerberbetrachtungen und die hochschulspezifische Analyse der Marktpotenziale zusammenzubringen. Damit gelingt eine möglichst zielgruppengerechte Bearbeitung der sich ergebenden Marktpotenziale über einen entsprechend systematischen Fundraising-Ansatz. Dessen Komponenten werden im folgenden Abschnitt gekennzeichnet.

<sup>6</sup>Vgl. *Pilot Group (2007)*.

<sup>7</sup>Vgl. *Giebisch (2007)*, S. 5 f.

## 2.2 Gestaltung eines systematischen Fundraising-Ansatzes zur Realisierung der Marktpotenziale

Vor allem in einer Situation eines boomenden, aber zugleich wettbewerbsintensiven Markts, wie in Abschnitt 2.1 skizziert, liegt der Schlüssel für den erfolgreichen Aufbau eines Fundraisings an Hochschulen in einer marktgerechten, zugleich aber individuellen Systematik, sowohl hinsichtlich des gewählten Fundraising-Ansatzes als auch in den konkreten Angeboten an potenzielle Geldgeber. Gerade bei zunehmendem Wettbewerb um Geldgeber, wie er im Hochschulsektor zu erkennen und weiter zu erwarten ist, sind marktorientierte, auf die Hochschule zugeschnittene Konzepte sowie professionelle Marktbearbeitung wichtige Erfolgsfaktoren zur Realisierung der Marktpotenziale im Rahmen der Umsetzung.

Das zugrunde liegende Verständnis für den jeweils hochschulspezifischen Fundraising- und Sponsoring-Markt beeinflusst folglich die Erstellung und Ausgestaltung des Fundraising-Konzepts. Vor diesem Hintergrund umfasst der hier vorgestellte systematische Fundraising-Ansatz vier grundlegende Komponenten und stellt damit ein effektives Vorgehen für die operative Umsetzung erfolgreicher Mittelakquise sicher. Die Komponenten werden im Folgenden näher beschrieben:

### (1) Erfassung und Bedienung unterschiedlicher Zielgruppen

Im ersten Schritt sind auf Basis der Marktanalyse die für die Institution besonders potenzialträchtigen Zielgruppen zu erfassen. Das Spektrum reicht von großen bis kleineren Unternehmen über Stiftungen bis hin zu Privatpersonen, bei denen typischerweise diejenigen mit einem persönlichen oder thematischen Bezug zur Institution eine besondere Rolle spielen. Auch die geographische Dimension kann, abhängig von der Institution bzw. der jeweiligen Zielgruppe einen eher regionalen, nationalen oder auch internationalen Fokus der Aktivitäten aufweisen. Die ausgewählten Zielgruppen sind mit jeweils spezifischen Argumenten oder Themen zu bedienen.

### (2) Schaffung klarer Unterstützungsmotive für Geldgeber

Um ein finanzielles Engagement von Geldgebern zu erreichen und um insbesondere dessen Fortführung bzw. Wiederholung sicherzustellen, müssen Hochschulen gegenüber allen ausgewählten Zielgruppen klare Unterstützungsmotive schaffen, formulieren und kommunizieren. Eine professionelle, aktive Ansprache potenzieller Fundraising-Geldgeber,

Mäzene oder Sponsoren basiert auf diesen Motiven. Konkrete Unterstützungsmotive stellen beispielsweise die Förderung der Ausbildung junger, talentierter Menschen oder die Bearbeitung gesellschaftlich relevanter Forschungsfragen dar.

### (3) Formulierung einer systematischen und marktfähigen Angebotsstruktur

Zielgruppen und Unterstützungsmotive sind im nächsten Schritt in systematischer Weise zusammenzubringen. Damit gelangt man zu einer marktfähigen Angebotsstruktur. Konzeptionell sind in ihr alle attraktiven Themen, Projekte oder Pakete enthalten, welche gegenüber Geldgebern kommuniziert werden. Die Angebotsstruktur definiert die gewährten Exklusivitäten sowie die Preise; sie ist als ein auf Dauer angelegtes Konzept zu verstehen, um in der Umsetzung über die Jahre volle Wirksamkeit zu entfalten. Ihre konkrete Ausgestaltung unterscheidet sich für die Bereiche Fundraising, Mäzenatentum und Sponsoring. Für den Bereich des Sponsorings empfiehlt sich beispielsweise die Bildung einer Sponsorenhierarchie, die transparent in die Kategorien vom „Top-Sponsor“ bis hin zum „Einsteiger-Sponsor“ mit jeweils unterschiedlich gewährtem Gegenleistungsumfang differenziert. Gleichmaßen ist für den Fundraising-Bereich eine Unterstützterhierarchie vom Groß- bis zum Kleinspender festzulegen.

### (4) Gestaltung thematisch und zeitlich fokussierter Kampagnen

Neben die auf Dauer angelegte Angebotsstruktur tritt als vierte Komponente die Gestaltung thematisch sowie zeitlich fokussierter Kampagnen, welche ein herausragendes und attraktives Anliegen der Hochschule oder einer ihrer Einrichtungen konsequent in den Vordergrund der Fundraising-Bemühungen rückt. Zur Realisierung dieses Anliegens werden Möglichkeiten zur Unterstützung durch große, aber auch kleinere Summen im Rahmen des Kampagnenkonzepts eröffnet.

Die skizzierten Komponenten werden im folgenden Abschnitt vertieft und anhand eines Fallbeispiels veranschaulicht. Ihr jeweiliger Umfang und Detailgrad in der Ausgestaltung richten sich nach den Gegebenheiten vor Ort, um die Marktpotenziale in den Bereichen Fundraising, Mäzenatentum und Sponsoring möglichst vollständig zu erschließen.

### **3 Komponenten eines marktgeleiteten Fundraising-Konzepts am Beispiel des LMU Entrepreneurship Center**

#### **3.1 Erfassung und Bedienung unterschiedlicher Zielgruppen**

Jede Hochschulinstitution hat entsprechend ihrem Profil, ihrem Fächerspektrum, ihrem Standort, ihrer Historie etc. unterschiedliche Zielgruppen. Daher sind zunächst die hochschulspezifischen potenziellen Geldgebergruppen zu erfassen und zu systematisieren, um sie in der Kommunikation optimal bedienen zu können.

Die weiteren Ausführungen in diesem Abschnitt werden anhand des Fallbeispiels LMU EC in Grundzügen veranschaulicht. Das LMU EC strebt an, LMU-weit Lehrveranstaltungen zum Thema Unternehmertum bzw. unternehmerisches Denken und Handeln anzubieten. Daneben bietet das LMU EC jungen Teams aus Studierenden oder Alumni der LMU die Möglichkeit, ihr eigenes Unternehmen direkt am LMU EC zu gründen und sich von geeigneten Mentoren aus dem Netzwerk des LMU EC beraten und begleiten zu lassen, damit das Startup-Unternehmen ein Erfolg wird. Als weiteren Schwerpunkt forciert das LMU EC den Ausbau eines überregionalen, webbasierten Portals zum Thema Entrepreneurship.

Daher ergeben sich Ansatzpunkte für Engagements potenzieller Geldgeber zum einen aus dem speziellen Thema Entrepreneurship bzw. Unternehmertum, zum anderen aber auch aus der generellen Motivation heraus, Bildung und Hochschulen zu unterstützen. Abbildung 3 vermittelt einen ersten Überblick über die grundsätzliche Struktur der Zielgruppen am LMU EC.

Abbildung 3: Struktur der Zielgruppen am LMU Entrepreneurship Center

Förder-Typus	Mäzenatentum	Fundraising	Sponsoring
Zielgruppe	Bedeutung von Gegenleistungen		
<b>Grundinteresse:</b>	<b>Entrepreneurship im Speziellen als erster Ansatzpunkt</b>		
<b>Unternehmer/Mäzene</b>	Karrierebedingte Verbindung zum Thema „Entrepreneurship“		
<b>Venture Capitalists</b>	Interesse an Unterstützung von Entrepreneurship Centern aus verschiedenen Gründen: – Akquisition neuer Ideen und Projekte – Netzwerkpflege im Venture-Capitalist-Umfeld		
<b>Business Angels</b>			
<b>Grundinteresse:</b>	<b>Hochschulförderung im Allgemeinen als zweiter Ansatzpunkt</b>		
<b>Unternehmen</b>	Pro-bono-Engagements sowie klassisches Sponsoring denkbar		
<b>Mäzene</b>	Dominanz philanthropischer Anreize als Fördermotivation		
<b>Stiftungen</b>	Stiftungen mit dem expliziten Zweck der Bildungsförderung		
<b>Alumni</b>	„Giving back“-Gedanke und Netzwerkeffekte als Hauptmotivationen		

### 3.2 Schaffung klarer Unterstützungsmotive für Geldgeber

Eine wesentliche Grundvoraussetzung für die Mittelakquise von Geldgebern besteht darin, konkrete Unterstützungsmotive zu schaffen, zu formulieren und zielgruppengerecht zu kommunizieren. Für die Zielgruppe privater Personen beispielsweise lassen sich bei den Unterstützungsmotiven vier Aspekte voneinander abgrenzen. In Abbildung 4 sind diese samt ihrer Umsetzung am LMU EC wiedergegeben.

Abbildung 4: Unterstützungsmotive privater Förderer am LMU Entrepreneurship Center

Unterstützungsmotive der Förderer	Umsetzung am LMU Entrepreneurship Center
<b>Brillante Ideen unterstützen:</b> Formulierung einer <b>Positivbotschaft</b> als Leitidee gegenüber privaten Geldgebern	„Empowering Entrepreneurs!“ als Kernbotschaft für ein Bildungsentw. und Überschrift zur Schilderung gesellschaftlicher Effekte aus der Förderung von Entrepreneurship
<b>Konkrete Projekte umsetzen:</b> Ausarbeitung klarer „Cases for Support“ mit transparentem <b>Mittelanwendungs-Plan</b>	Z. B. Erweiterung der Möglichkeiten zur Betreuung/Entwicklung neuer „Lab-Teams“ (Start-ups) mit dem Ziel verbesserter Nutzung und Marktfähigkeit des an der LMU vorhandenen Know-hows
<b>Persönlich fördern, dazugehören:</b> Gewährleistung von „ <b>Involvement</b> “: inhaltlich, zeitlich räumlich und vor allem emotional	Schaffung einer für verschiedene Unterstützungshöhen attraktiven Gremien- und Personenstruktur – Beispiel: Stiftungskuratorium, exklusive „Society of Entrepreneurs“, breitenoffener „Gründerkreis“
<b>Anerkennung finden:</b> Sicherstellung einer auch nach außen wahrnehmbaren <b>Würdigung</b> des Engagements (zumindest auf Wunsch)	U. a. Naming-Möglichkeiten, Nennung in Kommunikationsmedien, Exklusiv-Einladungen zu Veranstaltungen usw.

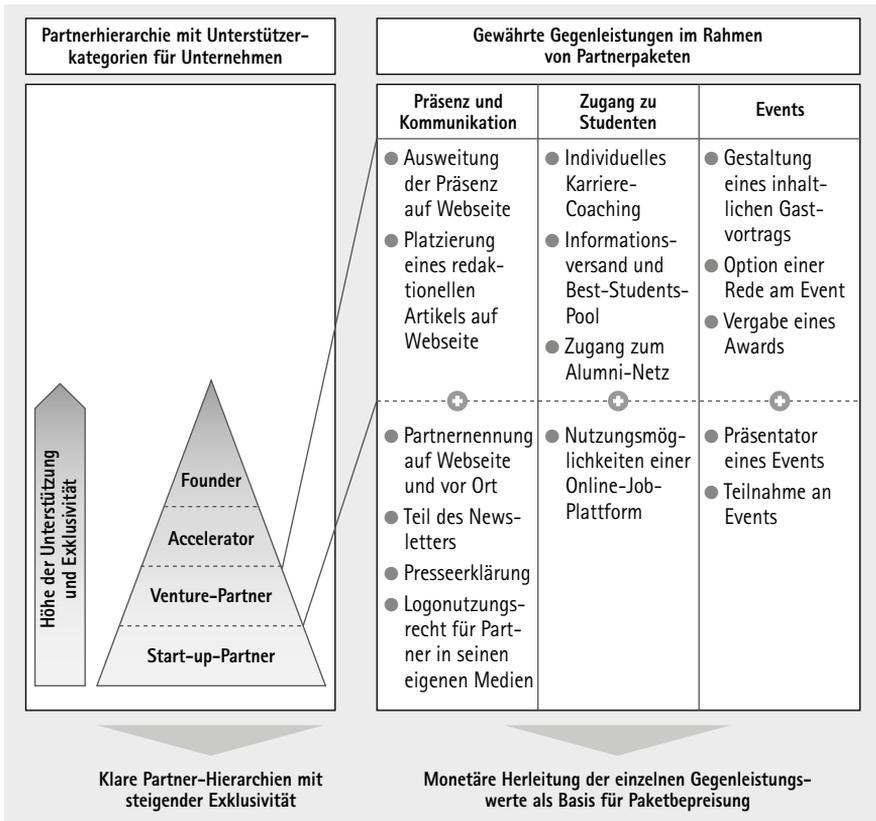
Daran wird ersichtlich, dass neben der Unterstützung herausragender Ideen sowie konkreter Projekte insbesondere auch die persönliche Einbindung privater Förderer sowie die Würdigung von deren Engagement zu den entscheidenden Motiven zählen. Darauf bauen die inhaltliche Ausgestaltung des Fundraising-Konzepts sowie die Strategie zur Gewinnung von Mäzenen am LMU EC auf. Typische Elemente sind neu geschaffene Gremienstrukturen samt Optionen zur persönlichen Mitgliedschaft sowie die Möglichkeiten zur Namensgebung durch Individuen.

### 3.3 Formulierung einer systematischen und marktfähigen Angebotsstruktur

Herzstück der Konzepterstellung in den Bereichen Sponsoring, Fundraising und Mäzenatentum ist die Definition einer marktfähigen Angebotsstruktur, verstanden als systematische Zusammenführung der Zielgruppen und ihrer Unterstützungsmotive sowie der Gegenleistungsmöglichkeiten und -angebote der Hochschule. Mit der zielgruppenorientierten Strukturierung des Angebots an die Geldgeber gelingt es, die Potenziale an finanziellem und ideellem Engagement zu realisieren. Der Fokus der folgenden Ausführungen dieses Abschnitts liegt wegen des Beispielcharakters auf dem Sponsoring-Bereich. Einige Anmerkungen zum Fundraising-Bereich ergänzen die Darstellung.

Im Sponsoringbereich wurde am LMU EC eine klare Partner-Hierarchie aus vier Ebenen festgelegt, denen jeweils attraktive Gegenleistungen seitens des LMU EC zugeordnet sind. Abbildung 5 sind die konkreten Gegenleistungen für eine Start-up-Partnerschaft sowie die zusätzlich gewährten Gegenleistungen im Rahmen einer Venture-Partnerschaft zu entnehmen. Diese sind unterteilt in die Motivkategorien Präsenz und Kommunikation, Zugang zu Studenten, Events.

Abbildung 5: Angebotsstruktur im Sponsoring am LMU Entrepreneurship Center



Neben der inhaltlichen Bündelung von Gegenleistungen in vier Paketen, die sich im vorliegenden Fall typischerweise an Unternehmen richten, sowie deren hierarchischer Sortierung gilt es eine monetäre, marktorientierte Herleitung der einzelnen Gegenleistungswerte vorzunehmen. Damit wird die Basis für die Preisung der vier Pakete gelegt.

Dieser Bottom-up-Ansatz in der Bestimmung von Marktpreisen für Sponsoring-Pakete, wie er am LMU EC durch die externe Beratung *actori* verfolgt wird, hat sich auch in anderen Branchen wie Kultur<sup>8</sup> und Sport bewährt. Die finale Preisgestaltung eines Pakets wird dazu je nach Anzahl, Reichweite und Werthaltigkeit der gebündelten Gegenleistungen, aber auch je nach Existenz und Kommunizierbarkeit weiterer thematischer Unterstützungsmotive von der reinen Summation der einzelnen Gegenleistungen abweichen. Im Fall des LMU EC kommen im Sponsoring-Bereich zwei zusätzliche Unterstützungsmotive für Sponsoren zum Tragen: zum einen die Förderung von Bildung als gesellschaftliche Aufgabe, zum anderen die Unterstützung und Leidenschaft für das Thema Entrepreneurship. Somit ergibt sich die finale Preisgestaltung für die Pakete aus diesen beiden thematischen Motiven und dem in der Abbildung skizzierten Gegenleistungskonzept.

Die Kommunikation von Preisen gegenüber potenziellen Partnern beschränkt sich auf die Gesamtpreise der Pakete, die sich typischerweise auf ein jährliches Engagement im Rahmen einer mehrjährigen Partnerschaft beziehen. Die detaillierte und für Partner transparente Zuordnung der für das finanzielle Engagement gewährten Gegenleistungen erweist sich in der Partner-Kommunikation als wichtige Fundierung und Begründung der Preise.

Die Angebotsstruktur im Fundraising-Bereich und auch beim Mäzenatentum orientiert sich nicht mehr in erster Linie am Gegenleistungsprinzip aus dem Sponsoring-Bereich, sondern stellt die erzielte Wirkung des finanziellen Engagements in den Vordergrund. Gerade im Bildungs- und Hochschulbereich sind diese Wirkung und die förderungswürdigen Zwecke für Geldgeber besonders attraktiv ausgeprägt.<sup>9</sup> Kernstück ist auch im Fundraising-Bereich die Bildung einer Unterstützerhierarchie. Diese kann je nach Spendenhöhe vom „Top-Unterstützer“ bis hin zum einzelnen Kleinspender reichen. Umfang und Intensität der gewährten Anerkennung und Würdigung richten sich nach der Höhe des gemeinwohlorientierten finanziellen und personellen Engagements. Es beginnt mit persönlichen Dankeschreiben, Zusendung von Jahresberichten, Nennung in Newslettern, etc., wird mit Einladungen zu speziellen Veranstaltungen oder Feierlichkeiten und Ähnlichem fortgeführt, und schließt mit hochrangigen Gremienmitgliedschaften, Namensgebungen für ausgewählte Infrastrukturelemente oder Einladungen zu exklusiven Events usw. Außerordentliches Engagement von Mäzenen wird oftmals, sofern es ihr Wunsch ist, mit der Namensgebung von Instituten, Lehrstühlen oder Gebäuden gewürdigt.

<sup>8</sup> Vgl. z. B. *Lausberg (2008)*, S. 150 f.

<sup>9</sup> Vgl. auch *Sanders (2007)*, S. 32 ff.

Eine systematische, marktfähige und dauerhaft angelegte Angebotsstruktur sowie deren professionelle Umsetzung in Inhalt, Preis, Design und Kommunikation sind die entscheidenden Bindeglieder zwischen der Hochschulinstitution und potenziellen Geldgebern. Das gilt durchgängig vom Sponsoring bis zum Mäzenatentum.

### 3.4 Gestaltung thematisch und zeitlich fokussierter Kampagnen

Kampagnen rücken ein herausragendes und attraktives Anliegen der Hochschule oder einer ihrer Einrichtungen für einen gewissen Zeitraum in den Vordergrund der Fundraising-Aktivitäten. Damit sind sowohl eine thematische als auch eine zeitliche Fokussierung gegeben, welche beide den Erfolg der Kampagne im Idealfall befördern sollen. Damit dies gelingt, ist in jedem Fall eine klare Definition der Kampagnenziele erforderlich.

Die thematische Fokussierung kann eher eng ausgelegt werden und sich damit auf einige wichtige, einzelfallbezogene Projekte konzentrieren, wie z.B. die Einrichtung eines Stiftungslehrstuhls für Entrepreneurship oder den deutlichen Ausbau der Kapazität zur Betreuung junger Gründerteams. Im Rahmen der Kommunikation dieser „Cases for Support“ muss insbesondere ein klares Mittelverwendungskonzept ersichtlich sein sowie deutlich werden, was mit dem spezifischen Engagement für die Hochschulinstitution konkret bewegt werden kann.

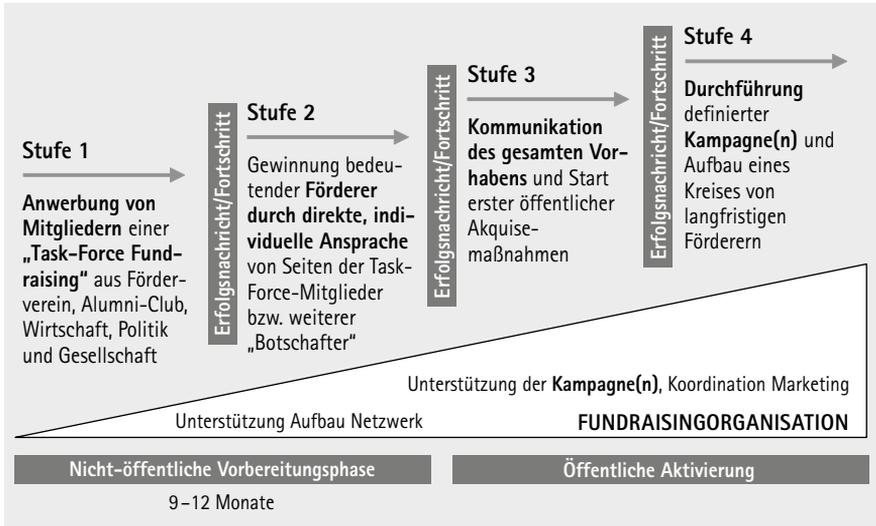
Alternativ ist eine mehr umfassend angelegte Kampagne zu einem Schwerpunktthema denkbar, welche z.B. die geplante Expansion des LMU EC zur LMU-weit aktiven Einrichtung beinhaltet, verbunden mit der Realisierung verschiedener Teilprojekte zur Erreichung des Gesamtziels. Auch hier sind Mittelverwendungskonzepte und ihre Transparenz ein wichtiger Erfolgsfaktor. Zieht man im Hinblick auf umfassende Kampagnen einen Best-Practice-Vergleich, so zeigt sich, dass thematisch fokussierte Kampagnen in europäischen Hochschulen ein zentrales Instrument zur Einwerbung finanzieller Mittel darstellen. Dies verdeutlicht Abbildung 6 für sechs Hochschulen.

Abbildung 6: Fundraising-Kampagnen europäischer Hochschulen

Kampagne	Thematischer Schwerpunkt	Dauer	(Ziel-)Summe in [in EUR]
INSEAD „A Business School for the World“	Forschung und Kapitalbasis stärken	5 Jahre (2005–2010)	Ziel: 200 Mio.
London School of Economics, „The Campaign for LSE“	Stärkung der Forschung, neue Gebäude	2003–?	Ziel: 150 Mio
Bocconi, Mailand	Internationalisierung der Hochschule	10 Jahre (2006–2016)	Ziel: 100 Mio.
IESA, Barcelona	Internationalisierung der Hochschule	3 Jahre (2002–2005)	45 Mio.
London Business School	Umsetzung der Wachstumsstrategie	2003–?	bislang 37 Mio.
Universität Mannheim „Die Renaissance des Barockschlosses“	Renovierung, Ausbau der Gebäude	6 Jahre (1000–2006)	12,5 Mio.

Wesentlich für die zeitliche Taktung bei der Durchführung einer umfassenden, mehrjährig angelegten Kampagne ist die Unterscheidung in eine nicht-öffentliche Vorbereitungsphase und in eine Phase der öffentlichen Aktivierung. Entsprechend Abbildung 7 lassen sich insgesamt vier Stufen zur erfolgreichen Durchführung einer Kampagne unterscheiden. Eine neue Stufe sollte erst nach erfolgreichem Abschluss der vorherigen Stufe eingeleitet werden, insbesondere baut der öffentliche Kampagnen-Kickoff zu Beginn von Stufe drei auf die zielgerichtete Umsetzung der Aktivitäten in der nicht-öffentlichen Vorbereitungsphase (Stufen eins und zwei) auf.

Abbildung 7: Stufenmodell zur Durchführung einer Kampagne



Um das Hochschulumfeld wirksam zu aktivieren, ist im Rahmen der nicht-öffentlichen Phase die Bildung eines Initiativkreises („Task-Force Fundraising“) hilfreich, deren Mitglieder von Beginn an die Kampagne als Botschafter begleiten und in Stufe zwei erste bedeutende Förderer der Kampagne ansprechen und gewinnen. Erst danach beginnt die öffentliche Phase der Kampagnenkommunikation in Stufe drei, gefolgt von der auf Breitenwirkung angelegten Stufe vier, in der große wie kleinere Unterstützer zur Erreichung der Kampagnenziele aktiviert werden.

Sowohl die professionelle Umsetzung der Angebotsstruktur als auch die Konzeption von Kampagnen dienen trotz ihrer unterschiedlichen Schwerpunkte der möglichst vollständigen Realisierung der finanziellen und personellen Unterstützungspotenziale. Bei der operativen Umsetzung der Angebotsstruktur wie der konkreten Durchführung der Kampagnen sehen sich die Hochschulen mit spezifischen Herausforderungen konfrontiert, die für einen langfristigen Erfolg bewältigt werden müssen.

## 4 Herausforderungen für die nachhaltige Realisierung der Fundraising-Potenziale im Hochschulbereich

### 4.1 Schaffung der Rahmenbedingungen für erfolgreiches operatives Fundraising

Die systematische Realisierung der Vermarktungspotenziale im Einklang mit den Zielen von Hochschulen wird bis dato nur von einigen wenigen Hochschulen in Deutschland nahezu vollumfänglich betrieben. Vor diesem Hintergrund bestehen Herausforderungen oftmals darin, die Rahmenbedingungen für erfolgreiches operatives Fundraising im Hochschulsektor insgesamt und an den Hochschulen vor Ort erst zu schaffen. Dies betrifft zum einen die Professionalisierung des deutschen Hochschul-Fundraising-Markts – auch im Vergleich zur Sport- und Kulturbranche –, zum anderen die Schaffung der rechtlichen und organisatorischen Voraussetzungen innerhalb der Hochschulen.

Der Beginn der Fundraising-Aktivitäten deutscher Hochschulen und ihrer Einrichtungen ist häufig mehr ein schrittweises Experimentieren, zumeist übernehmen Alumni- oder Fördervereine eine Vorreiterrolle. Der Hochschul-Fundraising-Markt ist in Deutschland ein noch nicht voll entwickelter und damit immer noch neuer Markt.<sup>10</sup> Deswegen sind potenzielle und tatsächliche Geldgeber, aber auch die Hochschulen selbst mit den Mechanismen und Gepflogenheiten sowie der professionellen Umsetzung partnerschaftlicher Vermarktung noch wenig vertraut. Wichtige Elemente, um dieser Herausforderung zu begegnen, können in der Kommunikation von Positivbeispielen und Best-Practice-Methoden über Seminare, Workshops, Tagungen<sup>11</sup> und Publikationen sowie in der Vernetzung der Akteure gesehen werden. Damit wird der Weg bereitet, eine positive Fundraising-Kultur auf Hochschul- und Geldgeberseite in Deutschland zu etablieren. Um möglichst schnell ein Verständnis des noch jungen Markts zu erreichen, ist auch die Nutzung externer Kompetenz über die Mitgliedschaft versierter Persönlichkeiten in den Hochschulgremien oder über entsprechende Dienstleistungsorganisationen oder -unternehmen denkbar. Die gemeinsame Prägung positiv gestalteter Marktusancen lohnt sich deswegen für alle Beteiligten, weil die Zusammenarbeit zwischen privaten Geldgebern und Hochschulen bzw. zwischen Wirtschaft und Wissenschaft wertschöpfend für beide Seiten ist. Die Betonung der Chancen und die Etablierung professioneller Marktregeln eröffnen dem jungen Markt neue Potenziale.

<sup>10</sup> Vgl. Haibach (2008), S. 21 ff.

<sup>11</sup> Vgl. beispielsweise die diesem Veröffentlichungsband zugrunde liegende Tagung „Professionelles Fundraising an Hochschulen“ des Bayerischen Staatsinstituts für Hochschulforschung und Hochschulplanung am 4. Juni 2008.

Vergleicht man das Bildungs- und Wissenschafts-Sponsoring mit dem Sport- oder Kultur-Sponsoring, so ergeben sich Unterschiede vor allem beim Unterstützungsmotiv der Sponsor-Unternehmen. Sponsoring-Engagements insbesondere im Sportbereich, aber auch im Kultursektor sind für viele Unternehmen häufig wegen der Medienpräsenz, wegen der Sicherstellung von Vertriebskanälen oder wegen reizvoller Events zur Kundenbindung attraktiv. Über solche Optionen verfügen Hochschulen nur in begrenztem Maße. Insofern gilt es die Herausforderung zu meistern, Geldgeber und insbesondere Sponsoren, die ein größeres Engagement mit Sport- und Kultureinrichtungen gewohnt sind, für Hochschulspezifika zu sensibilisieren und auf deren Stärken hinzuweisen. Sponsoring muss sich dabei aber nicht auf das Recruiting-Motiv beschränken, vielmehr gilt es für beide Seiten, weitergehende Sponsoring-Ansatzpunkte in Forschung, Lehre und Weiterbildung zu identifizieren. Daneben gehört es zu den wichtigen Aufgaben, dass Hochschulen beim Fundraising wie auch Sponsoring ihre gesellschaftliche Rolle und Bedeutung als akademische Bildungs- und Forschungseinrichtungen selbstbewusst vertreten. Von nicht-staatlichen Finanzierungsbeiträgen, konzipiert als Investition in Bildung und Forschung, profitieren mittelfristig die gesamte Gesellschaft, der jeweilige Hochschulort und damit z. B. auch die dort ansässigen Unternehmen, die sich als langfristige Bildungspartner präsentieren können.

Zu den genannten marktbezogenen Herausforderungen kommt die Schaffung hochschulinterner Rahmenbedingungen hinzu, die für eine zweckmäßige Ausgestaltung des Hochschul-Fundraisings relevant werden. Das Ziel einer optimalen Abwicklung der Fundraising- und Sponsoring-Aktivitäten ruft meist einen Anpassungsbedarf in der rechtlichen Ausgestaltung der Beziehungen zu den Geldgebern hervor. Die an Hochschulen vorzufindenden Rechtsformen sind oftmals noch nicht für professionelles Fundraising ausgelegt bzw. einzelne Teileinheiten der Hochschule sind nicht rechtsfähig. Aufgrund des gemeinwohlorientierten Charakters der Aktivitäten einer Bildungs- bzw. Wissenschaftseinrichtung ergeben sich für Spender und Stifter steuerliche Vorteile, wenn der Empfänger des Mittelzuflusses eine geeignete, gemeinnützige Rechtsform aufweist. In diesen Fällen müssen aber auch die rechtlichen Anforderungen an die Verwendung von Spendenmitteln beachtet werden. Für den Abschluss von Sponsoring-Verträgen mit Unternehmen ist die rechtliche Konstruktion so zu wählen, dass auf dem Gegenleistungsprinzip beruhende Vertragsbeziehungen, die damit wirtschaftlicher und nicht mehr gemeinnütziger Natur sind, möglich werden, ohne die Gemeinnützigkeit an anderer Stelle zu beschädigen. Zudem müssen die operativen Sponsoring-Prozesse mit der nötigen Flexibilität und Geschwindigkeit, aber auch mit entsprechenden Kontrollmöglichkeiten für die Hochschulleitung

abgewickelt werden können. Häufig bietet sich hierfür ein Zusammenspiel zwischen einer Stiftung, einer GmbH und der Hochschule an.

Wenn Hochschulen sich auf den Weg zu professionellem Fundraising und Sponsoring machen, besteht eine zweite hochschulinterne organisatorische Herausforderung im Ausbalancieren des Verhältnisses zwischen der zentralen und den dezentralen Einheiten der Hochschule. Diese Frage bedarf sowohl in der Konzeptions- als auch in der Umsetzungsphase des Fundraisings und Sponsorings einer zweckmäßigen Antwort. Sie wird umso dringlicher, je größer die Zahl der Fachbereiche, Fakultäten und Institute einer Hochschule ist. Die Fundraising- und Sponsoring-Strategien können für Fakultäten bzw. Institute und für die Hochschulleitung als zentrale Instanz aufgrund der verschiedenen Verantwortungsbereiche unterschiedlich ausfallen. Auch auf organisatorischer Ebene muss die Zusammenarbeit zwischen zentraler und dezentralen Fundraising-Einheiten bzw. Fundraising- oder Sponsoring-Verantwortlichen so geklärt sein, dass die Vermarktungspotenziale auf allen Ebenen möglichst vollständig durch die Hochschule realisiert werden können. Ein Ansatzpunkt zur Bewältigung dieser Herausforderung besteht in einer zweckmäßigen Teilung der Aufgaben zwischen der zentralen und den dezentralen Einheiten, die wie folgt aussehen könnte: Die strategische Grundausrichtung im Fundraising sowie besondere Projekte werden typischerweise von der Hochschulleitung festgelegt. Die zentrale Fundraising-Einheit ist mit einer Doppelrolle zu versehen. Sie übernimmt auf der einen Seite die Verantwortung für die zentrale Steuerung und Koordination einer hochschulweiten Angebotsstruktur und Kampagne. Auf der anderen Seite übt sie eine Servicefunktion gegenüber dezentralen Einheiten aus, indem sie diese bei ihren Themen berät und unterstützt, aber auch die Einhaltung von Vorgaben der Hochschulleitung sicherstellt. Die Erstellung eines Fundraising-Konzepts für Hochschulen sollte dazu genutzt werden, diese Fragen im Detail zu beantworten, z. B., wie sich die genaue Aufgabenteilung inhaltlich und organisatorisch gestaltet und welche Informationsflüsse hierfür notwendig sind.

#### **4.2 Interne Etablierung und nachhaltige Umsetzung von Fundraising-Konzepten**

Sind die Rahmenbedingungen für erfolgreiches operatives Fundraising geschaffen, bedarf es der internen Etablierung und nachhaltigen Umsetzung des Fundraising-Konzepts. Damit ergeben sich für die Hochschule Herausforderungen durch den notwendigen, oftmals zunächst zusätzlichen Einsatz finanzieller und personeller Ressourcen. Die Aufbringung der notwendigen Start-up-Kosten ist prinzipiell als Investition zu konzipieren, spätere Erträge sind sehr häufig nur aufgrund hochschulseitig erbrachter Vorleistungen möglich.

Das Verständnis für den Investitionsgedanken gilt es bei Entscheidungsträgern zu fördern und durch Potenzialschätzungen bzw. -rechnungen zu plausibilisieren, wie sie beispielsweise von *actori* standardmäßig und somit auch beim LMU EC durchgeführt werden. Aus diesen Schätzungen bzw. Rechnungen lässt sich ableiten, welche Priorität und welche Notwendigkeit Fundraising und Sponsoring in der zukünftigen Hochschulstrategie beigemessen werden. Erfahrungswerte zeigen, dass zur Deckung der laufenden Kosten, vorrangig bestehend aus Kosten für Personal und Partnerkommunikation, mindestens zehn bis 20 Prozent der eingeworbenen Mittel zu reinvestieren sind. Neben der internen Finanzierung der Start-up-Kosten und der laufenden Kosten aus dem Hochschulbudget lassen sich auch Ansätze einer externen Teilfinanzierung finden, z. B. durch die Zusammenarbeit mit erfolgsbasiert arbeitenden externen Dienstleistern sowohl für Konzepterstellung als auch langfristige Umsetzung oder auch in der Idee „Fund the Fundraising“.<sup>12</sup>

Zielgruppenspezifische Kommunikation hat einen wesentlichen Anteil an Aufbau und Pflege der Beziehungen zu Mäzenen, privaten Geldgebern und Sponsoren. Daher kommt den im Hochschul-Fundraising aktiv handelnden Personen und ihren kommunikativen Fähigkeiten eine entscheidende Bedeutung zu, sowohl auf strategischer Ebene, d. h. der Hochschulleitungsebene, als auch auf operativer Ebene. Für die zielgerichtete Umsetzung der Fundraising- und Sponsoring-Strategie leiten sich die Herausforderungen ab, die Wahrnehmung strategischer Fundraising-Aufgaben im Selbstverständnis der Führungsebene zu verankern sowie geeignete Personen für die operative Umsetzung zu finden und einzusetzen. Die Gewinnung von Geldgebern, insbesondere von größeren Summen, gelingt oftmals erst, wenn sich Hochschul- oder Fakultätsleitung in die Fundraising-Kommunikation an entscheidenden Punkten einbringen, um externen Geldgebern die Notwendigkeit des Mittelzuflusses zu verdeutlichen und eine entsprechende persönliche Wertschätzung zu ermöglichen. Bei einer Übertragung operativer Teilaufgaben an externe Dienstleister ist darauf zu achten, dass deren Fundraiser längerfristig an die Hochschule gebunden werden, um die Potenziale dauerhaft und nicht einmalig zu realisieren.

Fundraising- und Sponsoring-Potenziale können nur mithilfe einer professionellen und integren Handhabung der Akquisitionsprozesse und vor allem der Pflege von Partnerschaften nachhaltig realisiert werden. Dadurch werden bisherige Unterstützer und Sponsoren zu einer Fortführung und Ausweitung des Engagements bewegt sowie neue

---

<sup>12</sup> Vgl. die Initiative der Vobis-Gründer Rainer Fraling und Theo Lieven an der RWTH Aachen unter dem Namen „Seed Capital für die Entwicklung des Wissenschaftssponsorings an der RWTH Aachen“.

Unterstützer und Sponsoren angezogen. Bei Hochschulen bedeutet Integrität im Fundraising- und Sponsoring-Handeln in besonderer Weise, dass es mit den akademischen Zielen und Grundsätzen der Hochschule und des Hochschulsystems im Einklang steht. Die Beibehaltung der Glaubwürdigkeit als Bildungsinstitution ist nicht nur aus akademischen Gründen geboten, sondern gerade auch für Fundraising-Zwecke ein wichtiges Gut, das die Hochschule für potenzielle Partner attraktiv macht.

## 5 Perspektiven des Hochschul-Fundraisings und dessen Professionalisierung

Der vorliegende Beitrag betont erstens die Wichtigkeit für Erfolg versprechendes Hochschul-Fundraising, über ein ausreichendes Verständnis des relevanten Markts und der Zielgruppen zu verfügen. Er zeigt zweitens auf, mit welcher Struktur und Systematik Fundraising- und Sponsoring-Konzepte professionell erstellt und umgesetzt werden können, und drittens, welche Herausforderungen sich ergeben, wenn man den Anspruch einer nachhaltigen Realisierung der Potenziale verfolgt. Daraus lassen sich drei Perspektiven ableiten:

Der Markt für Fundraising, Mäzenatentum und Sponsoring mit Hochschulen als Partner steht am Beginn seiner Blüte. Alle Beteiligten werden ein Interesse daran haben, dass sich dieser Markt in Deutschland mit einer positiv gewerteten Kultur des Gebens und des Nehmens entwickelt. Vollzieht sich die Zusammenarbeit ohne ideologische Barrieren, so ergeben sich große Chancen aufgrund der bisher nicht realisierten Vermarktungspotenziale. Diese gilt es in professioneller Weise zu nutzen.

Um ein professionelles Vorgehen nicht nur bei der Erstellung, sondern vor allem auch bei der Umsetzung von Fundraising-Konzepten sicherzustellen, bieten sich den Hochschulen verschiedene Modelle an: rein interne Konzeption und Umsetzung, Zukauf der Konzeption von externen Dienstleistern und/oder Umsetzung im Rahmen eines partnerschaftlichen Modells mit externer Kompetenz. Letzteres Modell hat das LMU EC zusammen mit actori verwirklicht. In der jetzigen Aufbruchphase im Hochschul-Fundraising bietet es unternehmerische Vorteile für beide Partner.

Das Management von Hochschulen unterliegt insgesamt einem Veränderungs-<sup>13</sup> und Professionalisierungsprozess. Wenn sich Fundraising als eine Kernaufgabe im Hochschulmanagement etabliert, wird dies den Prozess der Professionalisierung sowohl für Fund-

<sup>13</sup> Vgl. z.B. Küpper (2007), S. 82 ff.

raising als auch für das Hochschulmanagement vorantreiben. Dies zieht eine Veränderung im Managementverständnis der Hochschulleitung nach sich, insbesondere wird sich die Hochschulleitung auch an den Fundraising- und Sponsoring-Erfolgen messen lassen müssen und perspektivisch entsprechender Anreizsetzung ausgesetzt sein. Systematisch ein Augenmerk darauf zu legen, welche privaten, nicht-staatlichen Finanzierungbeiträge für welche Themen zu erreichen sind, wird daher ein höheres Gewicht im Hochschulmanagement als bisher einnehmen. Dabei gilt unverändert: Kernaufträge der Universitäten und Hochschulen bleiben Forschung und Lehre, basierend auf akademischer Freiheit – professionelles Fundraising steht hierzu im Einklang.

## Literatur

*European Commission (2008):* Engaging Philanthropy for university research. Luxembourg

*Giebisch, Petra (2007):* Hochschulfundraising in Deutschland 2004–2006. [http://www.che.de/downloads/CHE\\_Fundraising\\_2007.pdf](http://www.che.de/downloads/CHE_Fundraising_2007.pdf) (Zugriff am 07. August 2008)

*Haibach, Marita (2008):* Hochschulfundraising: Ein Handbuch für die Praxis. Frankfurt/New York

*Hochschulrektorenkonferenz (Hrsg.) (2004):* Alternativen in der Hochschulfinanzierung: Sponsoring, Fundraising, Stiftungen. Bonn

*Küpper, Hans-Ulrich (2007):* Neue Entwicklungen im Hochschulcontrolling. In: Zeitschrift für Controlling und Management, Sonderheft 3/2007, S. 82–90

*Lausberg, Maurice (2008):* „Oper für alle“ an der Bayerischen Staatsoper: Ein erfolgreiches Fundraising-Modell aus dem Kulturbereich. In: Strahlendorf, Peter (Hrsg.): Jahrbuch Sponsoring 2008. Hamburg, S. 134–138

*Neitzsch, Peter (2007):* Entwicklungsland Deutschland? – Wie sich Hochschulen im Fundraising versuchen. In: Fundraiser, Herbst 2007, S. 8–10

*Pilot Group (2007):* Sponsor Visions 2007. [http://www.pilot.de/research/sponsorvisions.php?content=sponsor\\_visions\\_2007](http://www.pilot.de/research/sponsorvisions.php?content=sponsor_visions_2007) (Zugriff am 07. August 2008)

*Pleon (Hrsg.) (2006):* Sponsoring Trends 2006. Bonn

*Pleon Event + Sponsoring (Hrsg.) (2008):* Sponsoring Trends 2008. Bonn

*Sanders, Geert (2007):* Fundraising. Die beziehungsorientierte Methode. Assen

**Anschrift der Verfasser:**

Matthias Notz

Dr. Patrick Roy

actori GmbH

Amalienstr. 62

80799 München

E-Mail: notz@actori.de

roy@actori.de

Matthias Notz verantwortet im Auftrag der actori GmbH seit 2008 den Bereich Development am LMU Entrepreneurship Center in München.

Dr. Patrick Roy leitet als Partner den Beratungsbereich der auf Bildung, Kultur und Sport spezialisierten actori GmbH, München.

## Buchvorstellungen

Haibach, Marita: Hochschul-Fundraising. Ein Handbuch für die Praxis. Frankfurt/New York: Campus Verlag, 2008, ISBN 978-3-593-38587-7, 327 Seiten

Um das Profil einer Hochschule zu schärfen und neue Schwerpunkte aufzubauen, reicht die staatliche Finanzierung nicht aus. Deshalb versuchen die Hochschulen verstärkt, zusätzliche Mittel von privaten Spendern und Stiftungen einzuwerben. Im Vergleich mit den USA ist das professionelle und systematische Einwerben privater Fördermittel an deutschen Hochschulen immer noch unterentwickelt. Marita Haibach zeigt, dass das Hochschul-Fundraising ohne Professionalisierung vom Zufallsprinzip abhängt. Das Buch ist in vier Teile gegliedert und soll beim Aufbau einer Fundraising-Infrastruktur und der systematischen Gewinnung von privaten Geldgebern helfen. Der erste Teil behandelt die Grundlagen und Rahmenbedingungen sowie die rechtlichen Aspekte des Hochschul-Fundraisings. Im zweiten Teil werden die Grundsätze einer Fundraising-Konzeption und die Anforderungen an die hochschulinterne Organisation des systematischen Fundraisings dargestellt. Die verschiedenen Gruppen möglicher Geldgeber werden im dritten Teil des Buches vorgestellt und im Bezug auf ihr Förderverhalten untersucht. Der letzte Teil beschreibt, wie man potenzielle Förderer identifiziert und anspricht. Das Buch wird mit konkreten Ratschlägen für die Praxis abgerundet.

European Commission: Engaging Philanthropy for university research. Report by an Expert Group. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2008, ISBN 978-92-79-07821-7, 138 Seiten

Universitäten stellen zwar eine Hauptsäule des europäischen Forschungsraums dar, haben aber gleichwohl mit Problemen bei ihrer Grundfinanzierung zu kämpfen. Vor diesem Hintergrund untersuchte eine internationale Expertengruppe im Auftrag der EU-Generaldirektion für Forschung gute Verfahren des Fundraisings für die Hochschulforschung aus privaten Quellen. Einbezogen wurden Stiftungen, Treuhandfonds, caritative Organisationen, Einzelpersonen und Alumni. Der Band möchte den Akteuren in den Hochschulen Hinweise zur Verbesserung des Fundraisings aus solchen Quellen geben. Daher enthält er eine Reihe von Empfehlungen, die sich hauptsächlich an die Hochschulen, aber auch an potentielle Förderer, die Regierungen sowie an die Europäische Kommission richten. Vier grundsätzliche Modelle des Ansprechens möglicher Spender durch die Hochschulen

werden vorgestellt: das Alumni-Modell, das Großspendenmodell, das Stiftungsmodell und das „Multi-Mode-Modell“. Allen gemeinsam ist, dass eine gute Vorbereitung der Fundraising-Aktivitäten entscheidend ist. Die Expertengruppe zeigt, welche grundlegenden Punkte hier beachtet werden sollten. Insbesondere sind eine abgestimmte Strategie sowie Engagement und Kompetenz der Verantwortlichen innerhalb der Hochschule ausschlaggebend.

Herrmann, Dieter; Spath, K. P. Christian: *Forschungshandbuch. Förderprogramme und Förderinstitutionen für Wissenschaft und Forschung*. Ausgabe 2007<sup>1</sup>. Lampertheim: ALPHA Informations-GmbH, ISBN 3-9803983-1-5, 2006, 630 Seiten

Das Einwerben von Drittmitteln wird für die Wissenschaft immer wichtiger. Neben den „großen“ Forschungsförderern, wie EU, Bund und DFG unterstützen viele weitere Organisationen sowie Stiftungen Forschungsvorhaben. Allerdings ist dieses Fördersystem in seiner Vielfalt schwer zu überblicken. Das seit 1996 jährlich aktualisierte Forschungshandbuch trägt vielfältigen Informationsbedürfnissen Rechnung. Es ist als Nachschlagewerk für Wissenschaftler aus allen Fachrichtungen konzipiert, die kompakte und aktuelle Informationen über nationale und internationale Förderprogramme sowie mögliche Initiatoren von Auftragsforschung suchen. Es beinhaltet eine Auflistung aller bedeutenden hochschul- und wissenschaftsfördernden Institutionen sowie von mehr als 500 spezifischen Institutionen und Programmen, die übersichtlich mit Adresse, Förderbereichen und -programmen sowie Zielgruppen und gegebenenfalls Fördervolumen vorgestellt werden. Daneben gibt es hilfreiche grundsätzliche Ratschläge und Verfahrenshinweise für Wissenschaftler, die auf der Suche nach Finanzierungsmöglichkeiten für ihre Forschungsvorhaben sind, sowie Informationen zu Einzelthemen wie Rechtsfragen oder Patentanmeldung.

Timmer, Karsten: *Stiften in Deutschland. Die Ergebnisse der StifterStudie*. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung, 2005, ISBN 3-89204-784-7, 184 Seiten

In den letzten Jahren hat ein Stiftungsboom in Deutschland stattgefunden, der auch auf die geänderte Steuergesetzgebung zurückzuführen ist. Unter der Schirmherrschaft von

<sup>1</sup> Das Forschungshandbuch erscheint jährlich neu. Die Ausgabe 2008 ist bereits erschienen, war aber bei Redaktionsschluss noch nicht verfügbar.

Frau Professorin Rita Süßmuth hat die Bertelsmann Stiftung die „StifterStudie“ durchgeführt, um die Beweggründe und Ziele von Stiftern zu erforschen. Die Ergebnisse werden in diesem Buch vorgestellt, dessen Ziel es ist, den Stiftungsgedanken in Deutschland zu verbreiten und der Öffentlichkeit ein besseres Bild der Motive und Möglichkeiten von Stiftern und Stiftungen zu vermitteln. Grundlage ist eine Umfrage unter allen deutschen Stiftern, die zwischen 1990 und 2004 eine Stiftung gegründet haben. Zusätzlich wurde eine repräsentative Umfrage in der Bevölkerung durchgeführt, um Rückschlüsse auf die öffentliche Wahrnehmung von Stiftern und Stiftungen zu erhalten. Diese Ergebnisse wurden mit der Selbsteinschätzung der Stifter verglichen. Die Umfrage zeigt, dass viele der Stifter sich für ein bestimmtes Thema engagieren und der Nachwelt etwas Sinnvolles hinterlassen wollen. Dabei ist das Motiv der gesellschaftlichen Anerkennung nicht zu vernachlässigen. Auffällig ist, dass viele Stiftungen bereits zu Lebzeiten der Stifter gegründet werden und diese aktiv in „ihrer“ Stiftung mitarbeiten. Ein eindeutiges Stifterprofil konnte jedoch nicht gefunden werden. Es ist kein empirischer Zusammenhang zwischen Alter, Herkunft, Geschlecht, Vermögen sowie Bildung auf der einen Seite und dem Zweck der Stiftung auf der anderen Seite festzustellen

## Hinweise für Autoren

### Konzept:

Die Zeitschrift „Beiträge zur Hochschulforschung“ bietet Hochschulforschern und Akteuren im Hochschulbereich die Möglichkeit zur Erstveröffentlichung von Artikeln, die wichtige Entwicklungen im Hochschulbereich aus unterschiedlichen methodischen und disziplinären Perspektiven behandeln. Dabei wird ein Gleichgewicht zwischen quantitativen und qualitativen empirischen Analysen, Vergleichsstudien und Überblicksartikeln angestrebt.

Eingereichte Artikel sollten klar und verständlich formuliert, übersichtlich gegliedert sowie an ein Lesepublikum aus unterschiedlichen Disziplinen mit wissenschaftlichem und praxisbezogenem Erwartungshorizont gerichtet sein.

### Review-Verfahren:

Wie für eine wissenschaftliche Zeitschrift üblich, durchlaufen alle eingereichten Manuskripte eine zweifache Begutachtung durch anonyme Sachverständige (double blind) innerhalb und außerhalb des Instituts. Dabei kommen je nach Ausrichtung des Artikels folgende Kriterien zum Tragen: Relevanz des Themas, Praxisbezug, theoretische und methodische Fundierung, Qualität der Daten und empirischen Analysen, klare Argumentation und Verständlichkeit für ein interdisziplinäres Publikum, Berücksichtigung der relevanten Literatur. Die Autoren werden über das Ergebnis schriftlich informiert und erhalten gegebenenfalls Hinweise zur Überarbeitung. Die redaktionelle Betreuung der Zeitschrift liegt bei Mitarbeitern des Instituts.

### Umfang und Form der eingereichten Manuskripte:

Manuskripte sollten bevorzugt per E-Mail eingereicht werden und einen Umfang von 20 Seiten/50 000 Zeichen mit Leerzeichen nicht überschreiten (Zeilenabstand 1,5, Arial 11). Ergänzend sollten je ein Abstract (maximal 1000 Zeichen mit Leerzeichen) in deutscher und in englischer Sprache sowie Anschrift und Angaben zur beruflichen Funktion des Autors beigefügt sein. Die Druckfassung wird extern von einem Grafiker erstellt. Weitere Hinweise zur Gestaltung der Manuskripte finden Sie auf unserer Homepage [www.ihf.bayern.de](http://www.ihf.bayern.de) unter Publikationen.

### Kontakt:

Dr. Lydia Hartwig

Bayerisches Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung (IHF)

Prinzregentenstraße 24

80538 München

E-Mail: [Hartwig@ihf.bayern.de](mailto:Hartwig@ihf.bayern.de)





## Aus dem Inhalt

<i>Marita Haibach:</i> Entwicklung und Perspektiven des Hochschul- Fundraisings	10
<i>Stefan Stolte:</i> Private Stiftungen und Hochschul-Fundraising	36
<i>Arnulf Melzer:</i> Professionelles Fundraising an Hochschulen – Wie es die Technische Universität München macht	58
<i>Hermann Siedler, Petra Bölling, Harriet Falkenhagen:</i> Die Jubiläumskampagne der Universität Freiburg als Start in ein systematisches Fundraising	70
<i>Achim Fischer:</i> Mehr als frisches Geld – Fundraising als Teil des strategischen Hochschul-Marketings	82
<i>Klaus Dirscherl:</i> Fundraising beginnt mit Friendraising – Das Modell des Neuburger Gesprächskreises der Universität Passau	92
<i>Matthias Notz, Patrick Roy:</i> Fundraising-Konzepte für Hochschulen mit professioneller Unterstützung – Notwendigkeit, Struktur, Herausforderungen	106

BAYERISCHES STAATSIKITUT  
FÜR HOCHSCHULFORSCHUNG  
UND HOCHSCHULPLANUNG



MÜNCHEN