

# Fundraising und Drittmittelinwerbung an Fachhochschulen

*Harald Gleißner*

## 1. Bedeutung der Drittmittelinwerbung

Was in den USA längst zum Alltag von Hochschulen gehört, ist in Deutschland keineswegs normal.<sup>1</sup> Fundraising oder Drittmittelinwerbung steckt in deutschen Hochschulen noch in den Kinderschuhen, das zeigen aktuelle Studien zur Entwicklung des Hochschul-Fundraisings in Deutschland im Vergleich zu den USA. Trotz Wirtschaftskrise konnten amerikanische Universitäten im vergangenen Jahr ca. 30 Mrd. Euro durch Fundraising einnehmen (vgl. Kamps 2009, o.S.). Davon sind deutsche Hochschulen noch weit entfernt. Vergleicht man die Hochschullandschaft in Deutschland so gelingt es vornehmlich Universitäten externe Förderer zur Drittmittelfinanzierung im Sach- und Personalbereich zu gewinnen. Von einigen Ausnahmen abgesehen ist Drittmittelgewinnung an Fachhochschulen dagegen noch wenig entwickelt. So sind Fachhochschulen, deren Schwerpunkt naturgemäß auf einer kompakten, praxisorientierten Hochschulbildung liegt, bislang weniger forschungsorientiert. Darüber hinaus haben die Fachhochschulen als relativ junge Hochschulvariante im Vergleich zu Universitäten potenziellen Stiftern subjektiv weniger Renommee zu bieten (vgl. Giebisch 2007, S. 8).

Steigende Studierendenzahlen (vgl. o.V. 2009b, S. 170), der Druck sich dem internationalen Hochschulvergleich stellen zu müssen (vgl. Kamps 2009, o.S.), die Verknappung von staatlichen Haushaltsmitteln (vgl. o.V. 2009a, S. 169) für den Hochschulbereich<sup>2</sup> sind Gründe, warum auch für deutsche Hochschulen die Drittmittelgewinnung zunehmend an Bedeutung gewinnt. Zusätzliche Motivation zur Drittmittelinwerbung können veränderte Zuteilungsverfahren in der Hochschulfinanzierung<sup>3</sup> oder fehlende Studiengebühren in einigen Bundesländern sein.

*Fundraising* ist ein Instrument zur Beschaffung oder Gewinnung solcher Drittmittel. Es ist definiert als die strategisch geplante Beschaffung von Res-

- 
- 1 Ein besonderer Dank gilt *Anja Förster* für die Unterstützung und die Recherchearbeit zur Erstellung des vorliegenden Textes.
  - 2 Abgesehen von temporären Programmen wie z.B. dem Hochschulpakt 2020 oder dem Masterplan „Wissen schafft Berlins Zukunft“
  - 3 Z.B. das Preismodell in Berlin, das Bezug nimmt auf die Anzahl der erstimmatrikulierten Studierenden

sourcen zur Verwirklichung von am Gemeinwohl orientierten Zwecken unter Verwendung von Marketingprinzipien (vgl. Haibach 2006, S. 19f). Im Bezug auf *Hochschul-Fundraising* bedeutet dies die Beschaffung von Ressourcen unter Beachtung der oben genannten Merkmale in Form von Sach-, Geld- und Zeitmitteln<sup>4</sup> für Hochschulen.

## 2. Konzeptionelle Grundlagen

### 2.1 Varianten der Drittmittelförderung

Die Definitionen für Drittmittel sind in Literatur und Praxis wenig eindeutig. Allgemein gilt, dass Drittmittel (staatlicher Hochschulen) nicht aus dem öffentlichen Haushalt zur grundsätzlichen Hochschulfinanzierung stammen. Drittmittelförderung kommt vielmehr aus anderen Quellen, wie z.B. von der Wirtschaft, Einzelpersonen, gemeinnützigen oder zwischenstaatlichen Organisationen, Stiftungen oder aus staatlichen beziehungsweise überstaatlichen (z.B. EU, UN usw.) Förderprogrammen.

In diesem Beitrag soll die *Drittmittelförderung für Forschungsprojekte*, die klaren Förderkriterien unterliegt, auf konkreten Budgets basiert und mit einer relativ präzisen Definition des erwarteten Leistungsoutputs und des Zeitrahmens hinterlegt ist, nicht weiter betrachtet werden.

Vielmehr geht es in diesem Beitrag um Drittmittelförderung in Form von *Sponsoring, Spenden oder Stiftungsmitteln*.<sup>5</sup> Es handelt sich bei allen drei Varianten um Ressourcen, die freiwillig, ohne konkrete markadäquate materielle Gegenleistung und nicht nach formalisierten Förderkriterien vergeben werden (vgl. Haibach 2006, S. 209f).

Zur Klärung der Begrifflichkeiten soll im Nachfolgenden noch einmal etwas näher auf die Formen von Fördermitteln, die nicht für Forschungszwecke gegeben werden, eingegangen werden.

*Spenden* sind freiwilliger Natur und werden nicht nach klaren Förderkriterien vergeben, eine Gegenleistung des Geförderten für die Unterstützung ist nicht erforderlich. Die monetären Ressourcen für Spenden entspringen in der Regel dem Gewinn der Organisation, wobei die Spendenentscheidung in den Verantwortungsbereich der Unternehmensleitung fällt. Weiterhin steht bei getätigten Spenden der immaterielle Nutzen, z.B. das Sozialprestige des Spendenden im Vordergrund.

4 Unter Zeitmittel versteht man unentgeltliche Lehrveranstaltungen oder Gastvorträge usw.

5 Mittelzuwendungen aus Spenden, Sponsoring oder Stiftungen werden, trotz ihrer graduellen Unterschiede, zur Betrachtung des Fundraising-Prozesses im Folgenden synonym verwendet.

Unter *Sponsoring* versteht man die freiwilligen, nicht nach klaren Förderkriterien vergebenen Ressourcen, die hingegen eine *Gegenleistung des Sponsoringnehmers* erforderlich machen. Die finanziellen Mittel für Sponsoring-Aktivitäten von Unternehmen entspringen oft dem Werbebudget desselben. Sponsert ein Unternehmen, verfolgt es damit oft Marketingziele, die kommunikative Funktionen erfüllen sollen. Oft liegen dieser Form des Fundraisings Sponsoringverträge zu Grunde, welche die Rechte und Pflichten<sup>6</sup> des Sponsoringgebers und des Sponsoringnehmers regeln (vgl. Hohn 2001, S. 19ff).

Zur dritten Variante der nicht forschungsbezogenen Drittmittelförderung durch *Stiftungsmittel* ist zunächst eine grundsätzliche Abgrenzung erforderlich. Hier ist zu unterscheiden zwischen der *Stiftung als Organisation* mit eigener Rechtsform und der *Stiftung als das Bereitstellen von Förder- bzw. Stiftungsmitteln* zu einem bestimmten (Stiftungs-)Zweck.

Bei der Förderung durch Stiftungsmittel durch eine Stiftungsorganisation handelt es sich wegen der Relevanz der Zweckbindung weder um Spenden, noch um Sponsoring. Stiftungen fördern nach ihrem festgelegten Stiftungszweck, welcher den Mittelpunkt ihres Engagements bildet und nach welchem sie zu handeln verpflichtet sind.

Unterschieden werden zwei Arten von Stiftungsorganisationen. Zum Einen die *operative Stiftung*, welche Einrichtungen unterstützt oder Programme durchführt und zum Anderen die *Förderstiftung*, welche Fördermittel an Dritte weitergeben. Das können gemeinnützige Organisationen und öffentliche Einrichtungen (wie z.B. Hochschulen) oder Einzelpersonen sein (vgl. Haibach 2006, S. 367ff.).

Im vorliegenden Fall soll die Stiftung als das Bereitstellen von Förder- beziehungsweise Stiftungsmitteln mit Zweckbindung verstanden werden. Die so definierte Stiftung von Mitteln rückt wegen der Zweckbindung wieder in die Nähe der forschungsbezogenen Drittmittelförderung, soll aber hier dennoch abgegrenzt bleiben. Als Stiftung dieser Art sind Sachmittel mit einer Zweckbindung für zum Beispiel für Stiftungshörsäle, Stiftungsbibliotheken, Stiftungslabore usw. gängig. Bei Personalmitteln ist der Stiftungszweck häufig Stiftungsprofessuren, Stiftungsassistenzen usw.

Auf die weit verbreitete Drittmittelförderung als Stiftungsprofessur für Hochschulen, soll im Folgenden weiter eingegangen werden.

Unter einer *Stiftungsprofessur* wird gemeinhin eine Professur verstanden, die nicht oder nicht vollständig aus den vorhandenen Haushaltsmitteln der Hochschule finanziert wird. Finanzier einer solchen Professur sind oft Privatper-

---

6 Z.B. das Recht auf Darstellung des Logos auf Publikationen oder öffentlichen Auftritten und die Zahlungspflicht der vereinbarten Fördermittel durch den Förderer.

sonen, Unternehmen, Stiftungen, Freundesgesellschaften oder Fördervereine (vgl. Haibach 2008, S. 77).

Stiftungsprofessuren fallen, wie oben schon erwähnt, nicht immer eindeutig in den klassischen Bereich der dem Hochschul-Fundraising zuzuordnen ist. Um eine solche Zuordnung zu ermöglichen ist jeweils eine einzelfallspezifische Betrachtung erforderlich, welche darüber Aufschluss gibt, ob es sich tatsächlich um philanthropische Mittel handelt. In einigen Fällen geht die Finanzierung einer Stiftungsprofessur mit einer konkreten Zweckbindung einher. So kommt es vor, dass die eingerichtete Stelle sich mit vorgegebenen Forschungsprojekten auseinandersetzt und die daraus gewonnenen Ergebnisse ausschließlich dem Förderer zur Verfügung gestellt werden (vgl. Haibach 2008, S. 79). Es handelt sich also quasi um bezahlte Dienstleistungen und die dafür bereitgestellten Mittel können damit nicht als philanthropische Mittel bezeichnet werden.

Anders verhält es sich bei Stiftungsprofessuren, die ohne konkrete marktadäquate materielle Gegenleistung bereitgestellt werden und der Stifter lediglich die Erwartung einer Kooperation beziehungsweise Unterstützung durch die Hochschule mit seiner Förderung verbindet. Hier steht die Erfüllung von am Gemeinwohl orientierten Zwecken im Vordergrund.

Rein philanthropisch zur Verfügung gestellte Stiftungsprofessuren, die weder an vorgegebene Forschungsprojekte noch an Erwartungshaltungen gebunden sind, sind hingegen eher selten.

Aufgrund der oben dargestellten Abgrenzungsschwierigkeiten verzichtet die Studie, die das Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) mit dem Deutschen Fundraising Verband e.V. und der Wochenzeitung *Die Zeit* zum Thema Hochschul-Fundraising durchgeführt hat, auf eine Darstellung der für Stiftungsprofessuren bereitgestellten Mittel (Griebsch/Langer 2005, S. 7ff.).

Die Studie *Stiftungsprofessuren in Deutschland* des Stifterverbandes für die deutsche Wirtschaft unterscheidet sieben Ausformungen von Stiftungsprofessuren. Dies sind die Stiftungsprofessur, die Stiftungsprofessur auf Zeit, die Stiftungsgastprofessur, die Stiftungs juniorprofessur, die Stiftungs juniorprofessur mit Tenure-Track, die vorgezogene Berufung und die Co-Professur. Bei der traditionellen Stiftungsprofessur, wird eine zusätzliche Professur durch externe Förderer eingerichtet, die auf fünf Jahre angelegt ist und nach Ablauf der Förderzeit in den Haushalt der Hochschule übernommen wird (vgl. Frank et al. 2009, S. 19).

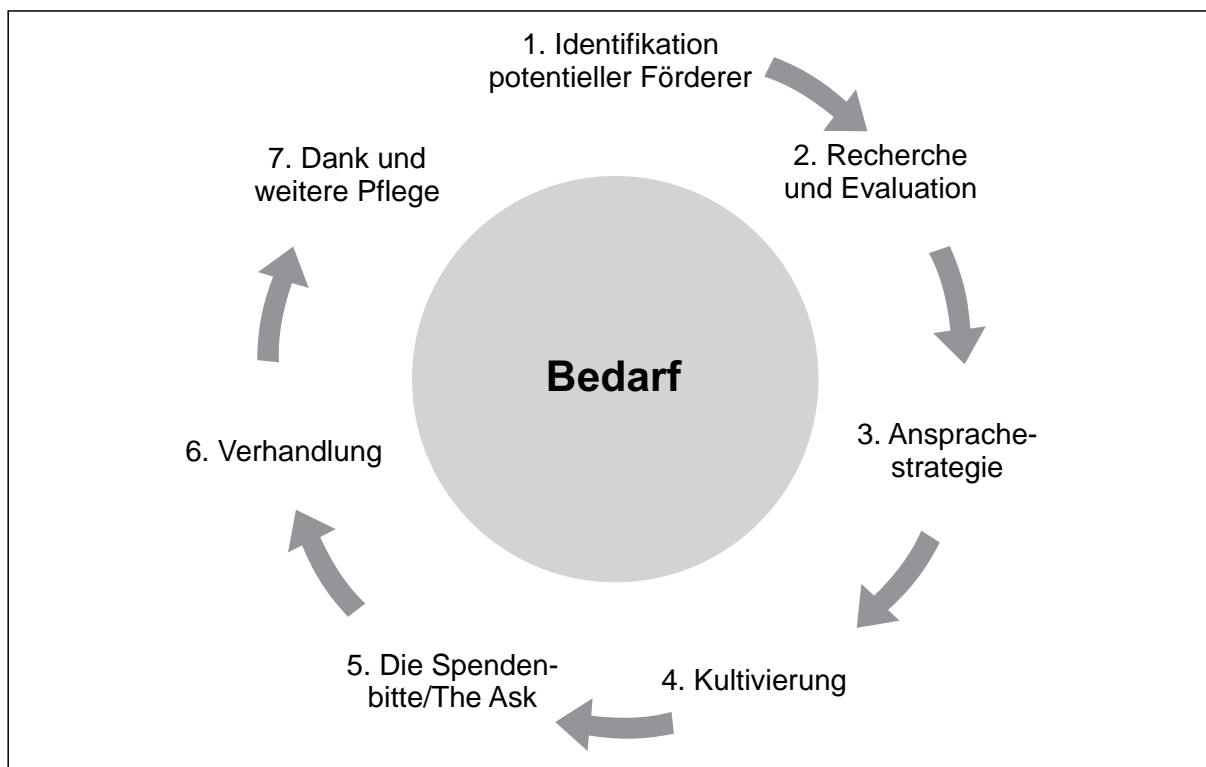
## 2.2 Strategischer Fundraising-Zyklus

Nach der Abgrenzung der Möglichkeiten zur Drittmittelförderung an Hochschulen soll nun ein Instrumentarium beziehungsweise eine Vorgehensweise vorgestellt werden, mit dem Hochschulen aktiv die Gewinnung von Fördermitteln be-

treiben können. Ein solches Instrumentarium ist das *Fundraising*. Es wird auch im Bereich des Sports, der Wohlfahrtspflege sowie für viele weitere gemeinnützige Bereiche betrieben (vgl. Haibach 2006, S. 19f.).

Fundraising-Aktivitäten folgen idealerweise einem bestimmten Ablauf, der als *Fundraising-Zyklus* oder Fundraising-Prozess beschrieben ist (vgl. Abb. 1). Für den Bereich von Hochschul-Fundraising ist der strategische Zyklus in sieben Schritten von Haibach am bekanntesten (vgl. Haibach 2009, S. 224ff.).

Abb. 1: Der Fundraising-Zyklus



(Haibach 2009, S. 224)

In der *ersten Phase* des Fundraising-Zyklus' erfolgt die Identifikation potentieller Förderer. Hierbei definiert die Hochschule, welche Ressourcen sie beschaffen will und ob es Unterstützer gibt, die ein potenzielles Interesse an einer Förderung haben.

In der *zweiten Phase* findet die *Recherche und Evaluation* der gefundenen Ergebnisse statt. In dieser Phase steht das Sammeln von Informationen über die potenziellen Unternehmen im Vordergrund. Dabei geht es vorrangig darum, herauszufinden in welchem Verhältnis der Förderer zur Hochschule steht und was diesen mit ihr verbindet. Außerdem gilt es die Interessen und das Förderpotential des Unternehmens herauszufiltern.

Im Fundraising-Zyklus wird anschließend in der *dritten Phase* die *Ansprache* entwickelt. Es kommt hierbei darauf an, dass die richtige Person, der richtige potenzielle Mittelgeber, für den richtigen Förderzweck, mit dem richtigen Betrag, zum richtigen Zeitpunkt, in richtiger Art und Weise angesprochen wird (vgl. Haibach 2009, S. 233).

Die *vierte Phase* ist die *Kultivierung* der Beziehung zum Förderer. In dieser Phase gilt es eine engere Beziehung zu den potenziell fördernden Unternehmen herzustellen und das generelle Interesse an einer Unterstützung zu wecken. Als Faustregel gilt hier, dass die Beziehung mindestens schon ein Jahr bestanden haben sollte. Weiterhin sollten in dieser Zeit auch mindestens fünf persönliche Kontakte zwischen dem Förderer und der Hochschule und dem dort Verantwortlichen stattgefunden haben.

Die *fünfte Phase* bildet die *Spendenbitte*, auch *The Ask* genannt.<sup>7</sup> Bei Hochschulen ist hier von Bedeutung, dass eine direkte Bitte um Fördermittel erst erfolgt, wenn es adäquate Hinweise darauf gibt, dass der potenzielle Unterstützer ein echtes Interesse aufweist und, wie in der Kultivierungsphase beschrieben, schon persönliche Treffen stattgefunden haben.

In der *sechsten Phase* findet die *Verhandlung* mit dem Förderer statt. Hier werden die Details der Förderung ausgehandelt und die Art und Weise besprochen, wie sich die Würdigung der Unterstützung gestaltet.

Die *siebte und letzte Phase* des strategischen Fundraising-Zyklus ist der *Dank* und die *weitere Pflege der Beziehung* zum Förderer. Hier wird die Vorgehensweise nach erbrachter Unterstützung festgelegt und umgesetzt. Dabei ist es sehr wichtig dem Förderer das Gefühl zu geben, das Richtige getan zu haben, denn nur so bleibt dieser treu und wird auch zukünftig die Hochschule unterstützen (vgl. Haibach 2008, S. 224ff.).

### 3. Status quo der Drittmittelförderung an Hochschulen

#### 3.1 Hochschul-Fundraising

Anhand einer Studie des Centrums für Hochschulentwicklung (CHE) soll nachfolgend der derzeitige Stand des Hochschul-Fundraisings in Deutschland erläutert werden. Der Betrachtung dieser Studie liegen die Haushaltsjahre 2004 bis 2006 zu Grunde. Aufgrund der drei betrachteten Haushaltsjahre lassen sich Entwicklungstendenzen darstellen. Stiftungsprofessuren an deutschen Hochschulen sind in dieser Studie nicht erfasst. Ziel der Studie war es herauszufin-

7 Die Bezeichnung Spende ist in diesem Fall mit Förder- oder Stiftungsmitteln gleichzusetzen.



den, wie sich die bundesweite Entwicklung des Hochschul-Fundraisings darstellt, welchen Stellenwert das Fundraising in den einzelnen Hochschulen einnimmt, um die Transparenz des Hochschul-Fundraisings in Deutschland zu erhöhen. (vgl. Giebisch 2007, S. 2f).

Es wurden 227 staatliche und private Fachhochschulen und Universitäten angeschrieben. Der Rücklauf beschränkte sich auf 94 Bildungseinrichtungen, wobei die Daten von letztendlich 42 Fachhochschulen und 36 Universitäten zur Auswertung genutzt werden konnten (vgl. Giebisch 2007, S. 2f.).

*Befragungsinhalte* waren u.a. die Organisation des Fundraisings innerhalb der Hochschulen, die Höhe der Fundraising-Einnahmen im Betrachtungszeitraum und die Herkunft.

Betrachtet man die *Organisation des Fundraisings* innerhalb der Hochschulen, wird deutlich, dass sich die Anzahl der Mitarbeiter/-innen, die ausschließlich oder als Teilaufgabe damit beschäftigt sind, von 2004 bis 2006 gestiegen ist. Diese sind in der Regel organisatorisch zentral – als Stabsstelle des Rektorats/Präsidiums – angebunden (vgl. Giebisch 2007, S. 4). Dagegen ist nur bei Universitäten in diesem Zeitraum auch ein Anstieg des Budgets für die Fundraising-Arbeit festzustellen. Interessant ist, dass im Jahr 2004 lediglich zwölf Universitäten ein gesondertes Fundraising-Budget aufwiesen, im Jahr 2006 hingegen 20 Universitäten ein Budget für die Fundraising-Tätigkeiten zu Verfügung stellten (vgl. Giebisch 2007, S. 6).

Die eingenommenen *Fördermittel* durch Fundraising sind in Tabelle 1 dargestellt. Zum einen wird darin nochmals der Unterschied zwischen Fachhochschulen und Universitäten deutlich. Zum anderen lässt sich aber auch eine positive Entwicklung in den Jahren 2004 bis 2006 erkennen (vgl. Giebisch 2007 S. 8).

*Tab. 1: Fördermittel aus Fundraising an Hochschulen*

Einnahmen aus Fundraising <sup>a</sup>	Universitäten			Fachhochschulen		
Jahr	2004	2005	2006	2004	2005	2006
Anzahl Hochschulen	28	29	31	35	35	36
< 100	5	3	3	24	22	23
100 – < 500	6	5	7	7	11	8
500 – < 1.000	4	6	4	2	2	4
1.000 – < 5.000	8	10	11	2	–	1
5.000 – < 10.000	5	5	6	–	–	–
Durchschnitt <sup>a</sup>	2.057	2.204	2.506 <sup>b</sup>	157	132	199

a – In Tausend Euro; b – Ohne Jacobs Universität Bremen

(Quelle: Nach Giebisch 2007, S. 8)

19 der befragten Fachhochschulen erhalten über 50% *der Fördermittel* von Unternehmen. Die Wirtschaft ist also der wichtigste Mittelgeber, neben Stiftungen, Vereinen und privaten Geldgebern (vgl. Giebisch 2007, S. 12).

Wenngleich Stiftungsprofessuren in dieser Erhebung nicht enthalten sind, so erscheint doch ein Analogschluss auf die Anteile und Entwicklung von Stiftungsprofessuren zulässig.

### 3.2 Stiftungsprofessuren

Die erwähnte Studie des Stifterverbandes für die deutsche Wirtschaft aus dem Jahre 2009 liefert auch eine zahlenmäßige Bestandsaufnahme zum Einsatz von Stiftungsprofessuren an deutschen Hochschulen. So existieren bundesweit derzeit ca. 660 Stiftungsprofessuren. Die Studie geht davon aus, dass wegen der zeitlichen Befristung weitere 500 Professuren, die in den Ergebnissen nicht enthalten sind, entweder in den Haushalt der Hochschule übernommen oder nach Auslauf der Förderung nicht weitergeführt wurden. Drei Viertel der Stiftungsprofessuren gibt es an Universitäten und nur ein Viertel an Fachhochschulen. Während Universitäten häufig mehrere Stiftungslehrstühle haben, sind Stiftungsprofessuren an Fachhochschulen nur sehr vereinzelt zu finden.

Die Studie stellt dar, wie sich die Stiftungsprofessuren auf die einzelnen Bundesländer verteilen. Die Bundesländer Bayern mit 114 und Baden-Württemberg mit 103 an den Hochschulen vorhandenen Stiftungsprofessuren sind Spitzenreiter. Auf Platz drei folgt Berlin mit derzeit 60 vorhandenen Stiftungsprofessuren (vgl. Frank et al. 2009, S. 5f.).

Die Studie gibt außerdem Auskunft darüber, in welchen Fachbereichen die Stiftungsprofessuren angesiedelt sind. So entfallen 33,7%, also ein Drittel, der extern finanzierten Professuren auf das Fachgebiet Wirtschaftswissenschaften (vgl. Frank et al. 2009, S. 25).

Ein weiteres interessantes Ergebnis ist, dass 41,1% der vorhandenen Stiftungsprofessuren durch privatwirtschaftliche Unternehmen finanziert werden, andere Mittelgeber sind Stiftungen, Forschungsverbände, Verbände, Vereine, Privatpersonen, Kirchen und Kliniken (vgl. Frank et al. 2009, S. 25ff.).

Die Studie belegt insgesamt, dass Stiftungsprofessuren in Deutschland immer mehr an Bedeutung gewinnen und sich durch ihren Einsatz die Beziehung zwischen Unternehmen und Hochschulen zu echten Kooperationen entwickeln können (vgl. Frank et al. 2009, S. 9ff.). Entstehen diese Kooperationen, profitieren sowohl die Hochschulen als auch die Unternehmen. Vorteile für Hochschulen sind zum Beispiel die Erschließung neuer Finanzierungsquellen über die Stiftungsprofessur hinaus, die Entwicklung neuer Lehrinhalte und der einfachere Zugang zu Praxisfeldern und ihren Problemstellungen. Unternehmen profitieren zum Beispiel durch Nachwuchsgewinnung von qualifizierten Absolventen, Prak-



tikanten und Werkstudenten, einen leichteren Zugang zu öffentlichen Forschungsprogrammen und eine erhöhte Wettbewerbsfähigkeit durch beschleunigte Innovationsprozesse (vgl. Haibach 2008, S. 185). Das sind wichtige Erkenntnisse für die Einordnung zukünftiger Fundraising-Aktivitäten deutscher Hochschulen.

#### **4. Ein Fundraising-Prozess der Praxis**

Die durch den Bolognaprozess eingeführte Umstellung auf Bachelor- und Masterstudiengänge, die u.a. das Ziel hat, die Vergleichbarkeit der Abschlüsse im europäischen Hochschulraum zu erhöhen und die Mobilität der Studierenden zu unterstützen, fördert auch den Prozess der Annäherung von Fachhochschulen und Universitäten. In gleichem Maße allerdings werden Fachhochschulen in Zukunft verstärkt nach ihren Forschungs- und Drittmittelaktivitäten bewertet werden. Der Bolognaprozess wird außerdem begleitet von Aktivitäten zu nationaler und internationaler Akkreditierung. Diese heben in ihren Evaluationskriterien zunehmend auch auf Forschungs- und Drittmittelaktivitäten der Hochschulen ab.

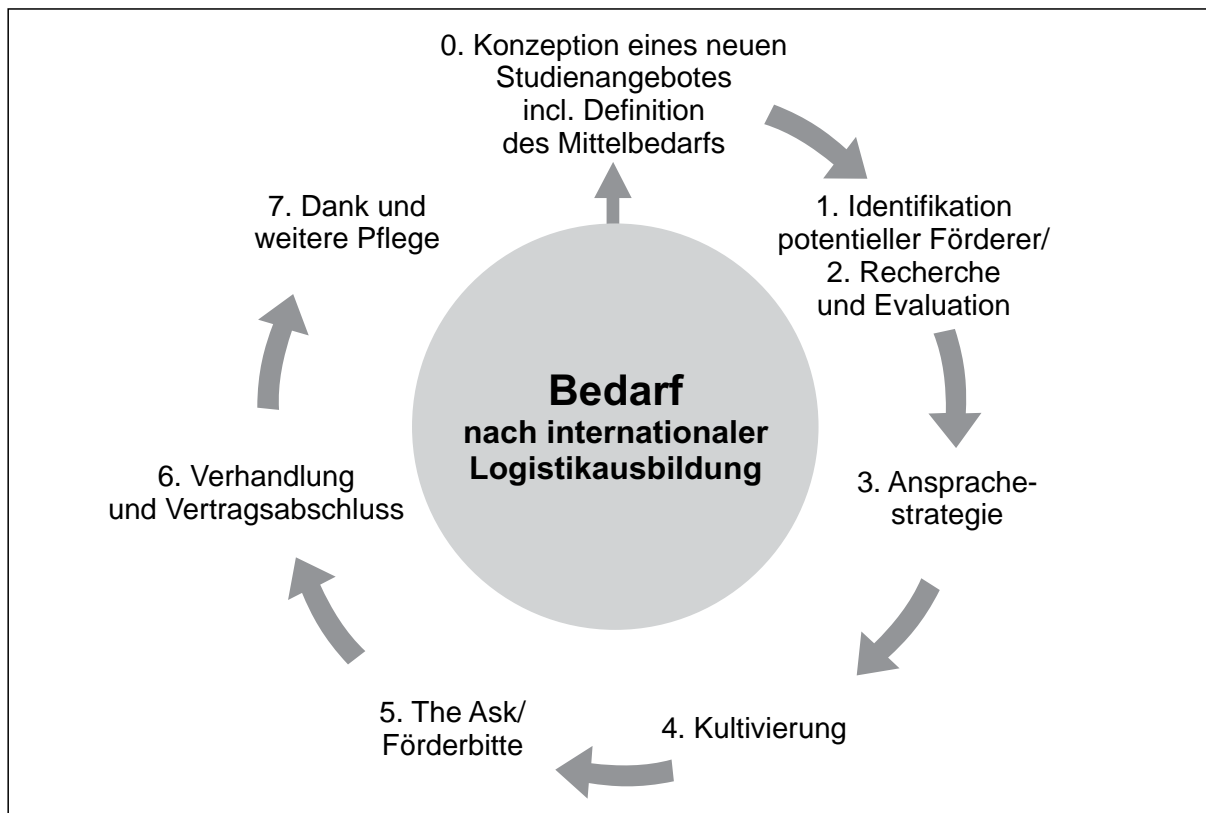
Insofern wird es also auch für Fachhochschulen immer wichtiger werden, mit den Methoden des Fundraisings Drittmittel im Allgemeinen und zur Förderung von Stiftungsprofessuren einzuwerben. Das Ziel ist dabei nicht in erster Linie, durch Drittmittelgewinnung als solche staatliche Haushaltsmittel abzulösen, sondern um im internationalen Wettbewerb die Lehrbedingungen zu verbessern, aber vor allem die Qualität der Lehre zu steigern.

Als Vorgehensweise zur Gewinnung einer Stiftungsprofessur empfiehlt sich die Nutzung des oben dargestellten strategischen Fundraising-Zyklus. Dieser kann auf jeden Einzelfall oder konkreten Bedarf des Stifters beziehungsweise der Hochschule angepasst werden. Soweit sich zusätzlich regionale Zusammenhänge, wie zum Beispiel die räumliche Nähe des Stifters zur Hochschule, darstellen lassen, ist das für den Fundraising-Prozess ausgesprochen förderlich. Die Förder- und Spendenbereitschaft ist aufgrund regionaler Verbundenheit von Unternehmen zum Begünstigten relativ höher (vgl. PricewaterhouseCoopers 2007, S. 22). Pauschale Vorgehensweisen oder allgemeine Bemühungen zur Gewinnung von Drittmitteln oder Stiftungsprofessuren sind mit wenig Erfolgsaussichten verbunden. Eine gezielte und gut geplante Vorgehensweise im Fundraising-Prozess ist unabdingbar.

Ein solcher, auf den Einzelfall angepasster Fundraising-Zyklus ist in der Abbildung 2 dargestellt. Er wurde aufgrund von Erfahrungen bei der Gewinnung einer Stiftungsprofessur am dualen Fachbereich der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin modifiziert.

Ausgangspunkt war eine von den Ausbildungsunternehmen<sup>8</sup> und der Fachrichtung BWL/Spedition und Logistik identifizierte Bedarfslage nach einem internationalen und englischsprachigen Logistikstudium. Die gleiche Bedarfssituation nach internationaler Logistikausbildung wird ebenfalls im Masterplan Güterverkehr und Logistik der Bundesregierung aus dem Jahr 2008 formuliert. Der Masterplan fokussiert die globale Wettbewerbsfähigkeit der Logistikwirtschaft und die Entwicklung des Logistikstandortes Deutschland (BMVBS 2008, S. 69).

Abb. 2: Der modifizierte Fundraising-Zyklus



(in Anlehnung an Haibach 2009, S. 224)

Die *Vorphase null* mit der Identifizierung des Bedarfs und der Konzeption ergab sich in dem vorliegenden Fall bereits aus dem Dialog mit den Ausbildungsunternehmen. Deshalb konnten auch die sich anschließenden *Phasen eins* und *zwei* schnell durchlaufen werden. Die potenziellen Förderer standen bereits fest, eine Recherche war nicht mehr erforderlich. Ähnlich zügig konnte die *Phase*

8 Am dualen Fachbereich Berufsakademie sind theoretische Studieninhalte an der Hochschule eng mit Praktikumsinhalten im Ausbildungsunternehmen verzahnt. Insofern sind Hochschule und Ausbildungsunternehmen in diesem praxisorientierten Hochschulstudium bereits gut vernetzte Kooperationspartner.

*drei* mit der Entwicklung einer Ansprachestrategie und deren Umsetzung durchlaufen werden.

Die wichtigsten Phasen im Prozess des Fundraisings sind die *Phase vier* – die Kultivierung – und die spätere *Phase sieben* – die Pflege der Beziehungen zum Förderer. Beide sind inhaltlich eng verknüpft. Ganz besondere Bedeutung kommt in der *Phase vier* der Kompetenz der Verantwortlichen zu. Der Fundraising-Prozess ist eher erfolgreich, wenn er von Seiten der Hochschule wie auch von Seiten des Stifters von denselben Verantwortlichen begleitet wird. Ebenso ist von beiden Seiten das unabdingbare Commitment der Leitungsebene zur Umsetzung des Vorhabens erforderlich. Leitungsebene ist einerseits der Rektor beziehungsweise Präsident der begünstigten Hochschule und andererseits der Vorstand oder Geschäftsführer des stiftenden Unternehmens beziehungsweise der stiftenden Organisation.

Eine besondere Herausforderung ist die zügige Klärung der notwendigen verwaltungs- und haushaltsrechtlichen Anforderungen seitens der Hochschuladministration bereits vor Beginn der *Phase fünf*. Dies ist im Fundraising-Zyklus vergleichsweise früh erforderlich, um den potenziellen Förderer präzise ansprechen zu können.

Später basieren darauf die *Verhandlungsphase sechs* und schließlich die vertragliche Vereinbarung zwischen Stifter und Hochschule. Hochschulintern folgen aus der definierten verwaltungs- und haushaltsrechtlichen Verfahrensweise Vorgaben zur Handhabung von Verbuchung und Nachweisführung der Fördermittel und letztlich zur Verwendung der Mittel. Aus der zeitlichen Befristung der Förderung ergibt sich in der Hochschule häufig eine anspruchsvolle Gestaltungsaufgabe hinsichtlich arbeitsvertraglicher Regelungen und der Anschlussfinanzierung für eine Stiftungsprofessur.

Nach erfolgter Stiftung und Bereitstellung der Fördermittel, ist die Erwartungshaltung der Geldgeber meist auf eine schnelle Umsetzung gerichtet. Hier sind wieder der Verantwortliche des Fundraising-Prozesses und die Hochschulleitung gefordert, das Personalauswahlverfahren zeitnah durchzuführen. Diese Aufgabe ist der *Phase sieben* des Fundraising-Zyklus zuzuordnen. *Phase sieben* ist weiterhin von Bedeutung, um den Stifter im Idealfall für eine Fortsetzung seiner Förderung zu gewinnen.

Ob, wie und in welchem Umfang die Umsetzung der Förderung nach außen – also öffentlichkeitswirksam – dargestellt wird, ist zwischen Förderer und Hochschule ebenfalls in der letzten Phase des Fundraising-Prozesses zu vereinbaren. Das Ausmaß öffentlichkeitswirksamer Maßnahmen kann je nach Stifter sehr unterschiedlich ausfallen.

Nach der oben beschriebenen Vorgehensweise ist es der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin gelungen, für die Fachrichtung BWL/Spedition und Logistik eine Stiftungsprofessur zu gewinnen. Ziel dieser Stiftungsprofessur

– finanziert von einem namhaften Logistik- Dienstleistungsunternehmen – ist die Unterstützung eines internationalen Studienangebotes für „Logistics and Transportation“ in englischer Sprache. Das duale Studienangebot wird ab Oktober 2010 angeboten und richtet sich an Studierende aus dem In- und Ausland. Die Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin wird mit diesem Studienangebot den Forderungen des Masterplans Logistik der Bundesregierung zur Internationalisierung der logistischen Ausbildung gerecht.

## 5. Ausblick

Für Fachhochschulen kann es mit Hilfe von Stiftungsmitteln gelingen, aktuelle, am Bedarf der Wirtschaft ausgerichtete Studienangebote zeitnah und bedarfsgerecht umzusetzen und sich im nationalen wie internationalen Wettbewerb noch besser weiterzuentwickeln.

Das bislang geringe Aufkommen von Stiftungsprofessuren an Fachhochschulen gegenüber Universitäten könnte ein Anreiz sein, sich hier zu engagieren. Der an Fachhochschulen fehlende personelle Mittelbau erleichtert zusätzliche Aktivitäten neben dem Lehrbetrieb allerdings nur bedingt. Genau hier zeigt sich aber ein alternativer Ansatzpunkt für Fördermöglichkeiten. So könnten zum Beispiel Stiftungsassistenzen die Qualität und Leistungstiefe im Lehrbetrieb von Fachhochschulen erheblich steigern. Des Weiteren könnten solche Assistenzen die Forschungsaktivitäten und damit neuerliche Drittmittelaktivitäten deutlich unterstützen.

Jegliche Fundraising-Aktivitäten sind immer sehr eng mit dem persönlichen Netzwerk des Fundraisers der Hochschule verknüpft. Ohne ein solches Engagement und ohne Unterstützung durch die Verantwortlichen in einer Hochschule und des Kollegiums werden noch so ausgeklügelte Strategien und Programme zum Fundraising wenig Erfolg zeigen. Sicher gibt es Fälle, dass der Spendensegen auch einmal einfach so über eine Hochschule hereinbricht. Das war und wird auch zukünftig aber eher zufällig sein und selten bleiben.

Und zu guter Letzt sei noch die Möglichkeit erwähnt, sich eines professionellen Fundraisers zu bedienen, um die Drittmittelquote einer Hochschule zu steigern: Eine in den USA durchaus gängige Variante, die mit zunehmender Privatisierung und dem vielleicht weitergehenden Rückzug des Staates aus dem Bildungsbereich auch in Deutschland sicher an Bedeutung gewinnen wird.

## **Literatur**

- Armbruster, B./Hüning, L./Langer, M. (2007): Fundraising von und für Hochschulen: Stand, Herausforderungen und Lösungsansätze – Zentrale Ergebnisse der 6. Tagung der CHE-Marketing-Runde. Gütersloh
- Bayerisches Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung (Hg.) (2008): Beiträge zur Hochschulforschung, Jg. 30, Heft 3. München
- Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS) (Hg.) (2008): Masterplan Güterverkehr und Logistik. Berlin
- Frank, A./Kralemann, M./Schneider, M. (2009): Stiftungsprofessuren in Deutschland, Zahlen, Erfahrungen, Perspektiven. Stifterverband der deutschen Wirtschaft. Essen
- Giebisch, P. (2007): Hochschulfundraising in Deutschland 2004–2006 – Centrum für Hochschulentwicklung. Gütersloh
- Giebisch, P./Langer, M. (2005): Erste Eindrücke zum Stand des Hochschul-Fundraising in Deutschland – Centrum für Hochschulentwicklung. Gütersloh
- Haibach, M. (2006): Handbuch Fundraising, Spenden, Sponsoring, Stiftungen in der Praxis. Frankfurt/M., New York
- Haibach, M. (2008): Hochschul-Fundraising, Ein Handbuch für die Praxis. Frankfurt/M., New York
- Hohn, B. (2001): Internet-Marketing und -Fundraising für Nonprofit Organisationen. Wiesbaden
- Kamps, C. (2009): Unis auf der Jagd nach dem großen Geld; Financial Times Deutschland (FTD). (Internet: [http://www.ftd.de/forschung\\_bildung/bildung/:FTD-Konferenz-Hochschulmanagement – Unis-auf-der-Jagd-nach-dem-groessen-Geld/440652.html](http://www.ftd.de/forschung_bildung/bildung/:FTD-Konferenz-Hochschulmanagement-Unis-auf-der-Jagd-nach-dem-groessen-Geld/440652.html); zuletzt aufgesucht am 14.7.2009)
- o.V. (2009a): Weniger Geld für Hochschulpakt und Exzellenzinitiative? In: Deutscher Hochschulverband (Hg.): Forschung und Lehre 03/2009. Bonn, S. 169
- o.V. (2009b): 100.000 Studienanfänger mehr als erwartet. In: Deutscher Hochschulverband (Hg.): Forschung und Lehre 03/2009. Bonn, S. 170
- PricewaterhouseCoopers (Hg.) (2007): Unternehmen als Spender, Eine Befragung unter den 500 größten Aktiengesellschaften in Deutschland zu ihrem Spendenverhalten und ihren Kriterien für die Spendenvergabe. Frankfurt/M.
- Statistisches Bundesamt (Hg.) (2009): Bildung und Kultur – Finanzen der Hochschulen 2007. Wiesbaden

