



# **Fundraising von und für Hochschulen: Stand, Herausforderungen und Lösungsansätze**

**- Zentrale Ergebnisse der 6. Tagung der CHE-Marketing-Runde -**

Bernt Armbruster  
Lars Hüning  
Markus F. Langer

***August 2007***

# Fundraising von und für Hochschulen:

Stand, Herausforderungen und Lösungsansätze

Zentrale Ergebnisse der 6. Tagung der CHE-Marketing-Runde<sup>1</sup>

## Inhaltsverzeichnis

1. Hochschul-Fundraising in Deutschland: Rahmenbedingungen und Wettbewerb .....	3
1.1. Bildung und Hochschule - Privates Engagement oder Sache des Staats? .....	3
1.2. Die unterschiedlichen Segmente im Hochschul-Fundraising .....	4
1.2.1 Der Spenden-Markt .....	4
1.2.2 Der Sponsoring-Markt.....	5
1.2.3. Private-Public-Partnership-Projekte (ppp) .....	5
2. Zum Stand des Hochschul-Fundraising in Deutschland 2006 .....	6
2.1 Ergebnisse der CHE-Erhebungen 2004 und 2007 .....	6
2.2 Erfahrungen: Erfolgs- und Misserfolgskfaktoren .....	7
3. Ausblick .....	8

---

<sup>1</sup> Die CHE-Marketing-Runde ist ein Zusammenschluss von Hochschulmarketing-Professionals. Sie dient zum einen dem Erfahrungsaustausch unter den Mitgliedern, zum anderen will sie das Marketing von Hochschulen insgesamt befördern. Dazu bezieht sie zu ausgewählten Marketingfragen Stellung. Zur Zeit gehören der CHE-Marketing-Runde folgende Personen an: Dr. Bernt Armbruster, Universität Kassel Janny Armbruster, Universität Potsdam; Rudolf-Werner Dreier, Universität Freiburg; Dr. Marietta Fuhrmann-Koch, Universität Göttingen; Dr. Hans-Georg Helmstädter, Fachhochschule Brandenburg; Dr. Bernd Hümmer, Georg-Simon-Ohm-Management Institut, Fachhochschule Nürnberg; Lars Hüning, CHE Centrum für Hochschulentwicklung, Gütersloh; Dr. Olaf Kaltenborn, Universität Witten-Herdecke; Christian Kramberg, SUMMACUM GmbH, Mannheim; Dr. Georg Krawietz, DAAD Bonn; Markus Langer, CHE Centrum für Hochschulentwicklung, Gütersloh; Prof. Dr. Uwe Rössler, Fachhochschule Bielefeld; Alexander Ross, Berlin; Prof. Dr. Micha Teuscher, Hochschule Neubrandenburg.

# 1. Hochschul-Fundraising in Deutschland: Rahmenbedingungen und Wettbewerb

Fundraising von und für Hochschulen, verstanden als Beschaffungs-Marketing von Ressourcen, wird in Deutschland seit circa 20 Jahren ansatzweise betrieben, befördert insbesondere durch Impulse aus dem angelsächsischen Raum, namentlich aus den USA. Dass sich Hochschulen im Wettbewerb um Ressourcen und angesichts chronischer öffentlicher Unterfinanzierung um die Erschließung neuer, zusätzlicher Finanzierungsquellen bemühen, wird inzwischen politisch wie gesellschaftlich erwartet. Allerdings fällt auf, dass die Fundraising-Aktivitäten der Hochschulen hierzulande nur sehr zögernd an Fahrt gewinnen. Erfolge, wie sie von angelsächsischen Beispielen bekannt sind, bleiben bislang die Ausnahme. Dies war Anlass für die CHE-Marketing-Runde, der Thematik am 23./24. Mai 2007 in einem Workshop am Hasso-Plattner-Institut der Universität Potsdam nachzugehen. Dieses Papier fasst wesentliche Ergebnisse des Workshops zusammen – mit dem Ziel, die Diskussion einer breiteren interessierten Öffentlichkeit zugänglich zu machen und sie auch mit Dritten fortzusetzen.

## 1.1. Bildung und Hochschule - Privates Engagement oder Sache des Staats?

Wesentliche Ursachen für die vergleichsweise langsame Entwicklung des Hochschul-Fundraising in Deutschland liegen zweifellos in gravierenden Unterschieden politischer, ökonomischer, gesellschaftlicher und kultureller Traditionen, Haltungen, und Rahmenbedingungen. Die Unterschiede führen zu verschiedenem persönlichem Engagement für Bildung und Wissenschaft. Dies gilt insbesondere für die generelle Tradition eines Landes: Wird Bildung und Ausbildung, Wissenschaft und Forschung grundsätzlich eher als staatliche Aufgabe oder eher als Feld individueller, persönlicher Herausforderung betrachtet? Diese Grundhaltung prägt, wie die international vergleichende Hochschulforschung belegt, nicht nur die Bereitschaft zur Finanzierung von Bildung persönlich – zum Beispiel durch Studienbeiträge aber auch später durch Spenden und Sponsoring – beizutragen. Sie bestimmt auch wesentlich die Antwort auf die Frage, ob man sich selbst in eigener Verantwortung für Bildung und Hochschulen sieht und sich dafür engagiert – oder aber dies als Pflichtaufgabe und Sache des Staates einstuft und dessen Engagement politisch einfordert.

Ein erheblicher Teil der zögerlichen Fortschritte im Hochschul-Fundraising in Deutschland ist sicher einer allgemeinen Einschätzung hierzulande geschuldet, die für Wissenschaft, Forschung und Lehre, Bildung und Ausbildung vor allem den Staat in der Pflicht sieht, der dafür auch ein vergleichsweise hohes Niveau an Steuern und Abgaben beansprucht. Eher wird sogar befürchtet, privates Engagement könne vom Staat dazu missbraucht werden, dessen eigene Beteiligung an der Hochschul-Finanzierung zu reduzieren. Hinzukommt, dass sich in Deutschland die Gestaltung der steuerlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen für privates finanzielles Engagement für Bildung und Hochschule durch den Staat – jedenfalls bislang – noch nicht sehr attraktiv entwickelt haben.

Beispielsweise wird ein wesentlicher Teil der Gelder, die US-amerikanische Hochschulen im Fundraising einnehmen, ihnen auf Zeit übergeben. Die Hochschulen können dieses Kapital für eine bestimmte oder unbestimmte Zeit nutzen und Erträge erzielen, die sie einbehalten können. Der Spender gibt sein Geld also nicht ein für alle mal aus der Hand und bindet es an

einen gleichbleibenden Zweck, sondern erhält sich Spielräume, auch als Sicherheit für unvorhergesehene Entwicklungen. Die Gewinne, die die Hochschulen auf diese Weise erzielen, bleiben steuerfrei. In Deutschland gibt es ein solches Nießbrauchrecht nur für Immobilien nicht für Kapital. Das Beispiel zeigt eine der Hürden für eine dynamischere Entwicklung des Fundraising in Deutschland, die durch eine Veränderung der Rahmenbedingungen beseitigt werden könnte.

Der für das Hochschul-Fundraising in Deutschland schwierige kulturelle und steuerpolitische Kontext wird weiter erschwert durch einen deutlichen Wertewandel: Sahen die Kriegs- und Nachkriegs-Generationen in Bildung und Ausbildung noch den zentralen Erfolgsfaktor für ein besseres Leben für sich selbst und die eigenen Kinder, genießen Bildung und Ausbildung heute nicht mehr unbedingt höchste Priorität in der Wertehierarchie, sondern werden eher als ein Gut neben anderen und als weitgehend selbstverständlich betrachtet. Dieser Wandel zeitigt für die Themen Bildung und Bildungschancen erhebliche negative Konsequenzen im Wettbewerb um Aufmerksamkeit, Zuwendungen.

## **1.2. Die unterschiedlichen Segmente im Hochschul-Fundraising**

Hochschul-Fundraising in Deutschland bewegt sich in diesem allgemeinen Kontext. Zugleich steht es im Wettbewerb der Non-Profit-Organisationen auf verschiedenen Segmenten von Geber- und Nehmermärkten, die differenziert betrachtet werden müssen. Denn Bedingungen, Chancen und Probleme sind in diesen Märkten sehr unterschiedlich.

Auch wenn sich einzelne Segmente überschneiden, lassen sich unterscheiden:

- der Spendenmarkt, worunter hier neben den klassischen Spenden auch die Beiträge z.B. aus Mäzenatentum, Erbschaften, Bußgeldern etc. verstanden werden;
- das Sponsoring, bei dem die Leistungen der Geber von den Nehmern durch vereinbarte Gegenleistungen honoriert werden;
- private-public-partnership-Projekte (ppp), bei denen Investments von Gebern und Nehmern gemeinsam erbracht werden.

Hinzukommen Stiftungen, die sich beispielsweise auf das erste, aber auch auf das dritte Segment beziehen können. Nicht einbezogen in das Hochschul-Fundraising sind nach allgemeinem Verständnis in Deutschland die staatlichen Ressourcen, die die Hochschulen über ihre Grund- und Regelfinanzierung als Budget von ihrem jeweiligen Bundesland erhalten, sowie die Drittmittel, die sie zusätzlich für Forschung oder Dienstleistungen einwerben.

### **1.2.1 Der Spenden-Markt**

Der Spenden-Markt ist charakterisiert durch eine starke Themen-Konkurrenz, vor allem mit sozialen Themen. Das Europäische Spenden-Portal weist allein in diesem Themenbereich (Katastrophenhilfe, Behindertenhilfe, Kinderhilfe, Tier-Hilfe) Projekte von über 600 Hilfsorganisationen aus 130 Ländern aus. In Deutschland wurden laut Spenden-Monitor im Jahr 2006 rund 3,4 Mrd. Euro von rund 29 Mio. Spendern aufgebracht. Dabei stieg das Spendenaufkommen – seit 1995 um circa 50 Prozent - bei tendenziell stabiler Spenderquote. In der Rangfolge der elf wichtigsten Spendenzwecke rangiert Bildung/Wissenschaft/Forschung mit jeweils circa zwei bis drei Prozent unter den letzten drei Plätzen, während die

Themen Nothilfe, Behinderten/Krankenhilfe und Kinderhilfe mit Anteilen zwischen 57 und 26 Prozent auf den drei ersten Plätzen liegen.

Aus den Ergebnissen des Themenwettbewerbs auf diesem Markt wird deutlich: Der Erfolg auf dem Spendermarkt steht und fällt mit der affektiven Aufladung und emotionalen Berührung, die ein Thema auslöst. Themen wie menschliche Not, Katastrophen, Einzelschicksale, Gesundheit etc. motivieren Geber stark. Themen wie Wissenschaft und Hochschule mit ihrer rationalen, nüchternen Anmutung schaffen es selten, Geber so zu berühren. Hinzukommen entsprechend rationale, eher intellektuelle Kommunikationsstile, mit denen sich Hochschule und Wissenschaft in der Regel öffentlich präsentieren, die also eher auf den Kopf als auf das Herz der Öffentlichkeit zielen.

Für eine erfolgreichere Gestaltung des Hochschul-Fundraising ergeben sich aus diesen Befunden wichtige Hinweise, zumal der Spendenmarkt (einschließlich Mäzenatentum, Testamenten, Erbschaften etc.) seitens der Hochschulen als der beliebteste Markt gilt. Spenden nämlich sind in der Regel nur an ihren guten Zweck geknüpft, aber nicht an bestimmte Gegenleistungen und spezielle Einflussnahmen gebunden, können also relativ frei verwendet werden. Auf die speziellen Anforderungen dieses Marktes an die Auswahl geeigneter, auch emotional berührender Projekte und Kampagnenthemen sowie an eine betroffen machende Ansprache hat das Hochschul-Fundraising bislang aber noch kaum reagiert.

### **1.2.2 Der Sponsoring-Markt**

Schätzungen zufolge wurden in Deutschland im Jahr 2006 Sponsoring-Aktivitäten im Wert von circa einer Milliarde Euro entwickelt. Davon wurden 80 Prozent in Sport, 15 Prozent in Kultur und nur fünf Prozent in andere Felder – darunter auch Wissenschaft und Bildung – investiert. Es sind im Gegensatz zum Spendenmarkt, der entscheidend von Privatpersonen lebt, in diesem Marktsegment vor allem private und öffentliche Unternehmen und Institutionen, die sich engagieren. Dabei ist das Verhältnis der Partner dadurch geprägt, dass der Geber eine angemessene Gegenleistung des Nehmers erwartet: in der Regel diverse Formen des Imagetransfers und entsprechende Kommunikationsleistungen. Auch dieses Potenzial enthält für ein erfolgreicheres Hochschul-Fundraising Reserven, bedingt aber, dass Hochschulen bereit sind, ihre Reputation im Sinne von Imagetransfer entsprechend einzubringen und die erwarteten Leistungen für Sponsoren nicht als Zumutung aufzufassen sondern professionell zu erbringen und hierfür in einen entsprechenden Serviceapparat investiert werden.

### **1.2.3. Private-Public-Partnership-Projekte (ppp)**

Projekte in private-public-partnership, bei denen Investments von (privaten und öffentlichen) Gebern und Nehmern gemeinsam erbracht werden, haben in den letzten Jahren auch im Bildungs- und Wissenschaftsbereich erheblich an Bedeutung gewonnen. Bei dieser institutionalisierten Form der Kooperation zwischen öffentlichen und privaten Partnern, bringen beide Seiten Ressourcen in ein Projekt ein, um komplementäre Ziele zu erreichen. Im Vordergrund stehen dabei - in der Regel längerfristige - gemeinsame Investitionen in Infrastruktur und Personal, bei denen die gegenseitigen Interessen und Verpflichtungen vertraglich vereinbart werden. Das Hasso-Plattner-Institut an der Universität Potsdam (als

gemeinsames Projekt eines erfolgreichen Unternehmers, der Universität Potsdam und des Landes Brandenburg in Forschung und Lehre inklusive der notwendigen Infrastruktur) oder das Anwendungszentrum Metallformgebung der Universität Kassel (als gemeinsames Projekt eines Verbunds aus Metall-Industrie, Bank, Stadt, Land Hessen und Universität Kassel im Wissenstransfer) sind dafür Beispiele. Im Bereich des anwendungsorientierten Wissenstransfers zwischen Wirtschaft und Wissenschaft, im Bereich des Hochschulbaus aber auch in Forschung und Lehre bietet sich auf diesem Feld ein Potenzial, das win-win-Situationen für beide Partner hervorbringen kann. Allerdings eignet sich ppp nicht für alle Felder und Projekte in Hochschule und Wissenschaft in gleicher Weise. Wesentlich für Vorhaben in diesem Bereich ist eine klare, transparente und ausgewogene Klärung der gegenseitigen Interessen und Möglichkeiten. Der Begriff „Partnerschaft“ in dieser Finanzierungsform ist besonders ernst zu nehmen – er muss die gesamte Zusammenarbeit der beteiligten privaten und öffentlichen Akteure kennzeichnen.

## **2. Zum Stand des Hochschul-Fundraising in Deutschland 2006**

### **2.1 Ergebnisse der CHE-Erhebungen 2004 und 2007**

Im Jahr 2004 hat das CHE erstmals eine Bestandsaufnahme zum Stand des Hochschul-Fundraising in Deutschland für das Jahr 2003 durchgeführt. Eine erste Wiederholungsbefragung durch das CHE erfolgte 2007 zum Stand von 2006. Die Ergebnisse der Wiederholungsbefragung beruhen auf 73 ausgewerteten Hochschulen und erlauben es, erste Tendenzen zu erkennen, die noch vor der allgemeinen Veröffentlichung im Rahmen des Workshops der CHE-Marketing-Runde vorgestellt und diskutiert wurden<sup>2</sup>. Eingeschränkt werden diese Ergebnisse allerdings durch den Umstand, dass seitens des CHE zwei wichtige Segmente des Hochschul-Fundraising nicht einbezogen werden konnten: nämlich ppp-Projekte und Stiftungsprofessuren. Hier zeigt sich, dass für eine wirkliche Vergleichbarkeit der Fundraising-Ergebnisse deutscher Hochschulen noch ein Konsens über die Definition der Fundraising-Kennzahlen entwickelt werden muss.

Dennoch lassen sich aus den Erhebungen wichtige Einblicke in die Entwicklung gewinnen. Demzufolge gibt es schwache Signale dafür, dass die Hochschulen dabei sind, ihre Fundraising-Aktivitäten zu etablieren, auszubauen und zu professionalisieren: Mittlerweile 33 (2003: 21) der angeschriebenen 254 Hochschulen haben zentrale Fundraising-Stellen eingerichtet und mit einer leicht wachsenden Zahl von Mitarbeitern (bis zu fünf und mehr) sowie leicht wachsenden operativen Budgets (durchschnittlich 60 000 Euro) ausgestattet. Immerhin 16 von 28 Universitäten haben 2006 mehr als eine Million Euro eingeworben, über die Jahre hinweg allerdings in stark schwankender Höhe. Unter diesen 16 finden sich alle einbezogenen privaten Universitäten mit eingeworbenen Summen von mehr als fünf Millionen Euro. Organisatorisch zeichnet sich an den aktiven Hochschulen die Tendenz ab, das Fundraising eher zentral zu organisieren, zumindest mit einer starken zentralen Koordination anzugehen und die Aktivitäten zunehmend mit denen der Fachbereiche und der Alumni-Betreuung zu vernetzen.

Über die drei Jahre hinweg zeigt sich nach wie vor ein starker Nachholbedarf der deutschen Hochschulen insbesondere im Aufbau systematischer, professioneller Fundraising-Strukturen ab. Während es bei den meisten Hochschulen noch darum geht, solche Strukturen

---

<sup>2</sup> Die Veröffentlichung der Ergebnisse wird .... erfolgen.

überhaupt erst einzurichten, zeichnen sich bei den aktiveren, fortgeschritteneren Hochschulen bereits erste Weiterentwicklungen ab, indem die Erfahrungen der ersten Aufbaujahre ausgewertet, zentrale und dezentrale Elemente besser verzahnt und inhaltlich Schwerpunkte gesetzt werden.

## 2.2 Erfahrungen: Erfolgs- und Misserfolgskfaktoren

Erfolgsfaktoren im Hochschul-Fundraising lassen sich aus den CHE-Befragungen, aber auch aus der Analyse der mehrjährigen Erfahrungen besonders aktiver Hochschulen (best practice und worst case) sehr eindeutig identifizieren.

Entscheidend ist:

- eine klare Einbindung des Hochschul-Fundraising in eine selbstbewusste Strategie der Hochschulentwicklung und des strategischen Marketings, die auf klare Profilierung, enge Vernetzung, persönliche Vertrauensbildung und wahrnehmbare Reputation setzt;
- eine langfristig angelegte Fundraising-Strategie mit entsprechenden Investitionen in personelle und finanzielle Ressourcen, differenziert ausgerichtet auf die unterschiedlichen Bearbeitungserfordernisse der unterschiedlichen Fundraising-Märkte (Spenden-, Sponsoring-, ppp), fundiert durch eine auf mindestens drei Jahre angelegte Anschubfinanzierung;
- die Vermittlung des Fundraising-Gedankens in die Hochschule hinein und in ihr – vor allem regionales – Umfeld;
- eine klare Auswahl und Definition geeigneter, vermittlungsfähiger Projekte auf der Basis einer systematischen, beteiligungsintensiven Identifizierung in der Hochschule;
- das persönliche Engagement der Hochschulleitung und anderer Führungspersönlichkeiten in Hochschule und Fachbereichen (Fundraising ist Chefsache);
- die Gewinnung geeigneter externer Botschafter, Mittelspersonen und Multiplikatoren;
- ein professionell arbeitendes Fundraising-Management mit einer verantwortlichen zentralen Stelle, eingebunden in die Gesamtkommunikation der Hochschule, mit den erforderlichen Fähigkeiten für die operativen Leistungen in Koordination, Support und Service für zentrale und dezentrale Aktivitäten;
- ein koordiniertes Zusammenspiel im Team aller Akteure auf den unterschiedlichen Ebenen und in den unterschiedlichen Funktionen, das Partizipation ermöglicht und Reibungsverluste vermeidet;
- ein professionell nutzbares, integriertes Fundraising-Database-Management als Grundlage für ein erfolgreiches Kontakt-Management;
- eine nachhaltige, geduldige, auf Zukunft orientierte Grundlagenarbeit im Friendraising und in der Alumniarbeit, die langfristig eine mit der jeweiligen Hochschule verknüpfte Tradition und Kultur von „Gebern“ aufbaut.

Entsprechend lassen sich – kehrseitig – sehr deutlich auch Misserfolgskfaktoren benennen wie beispielsweise:

- Orientierung von Aktionen an Zufälligkeiten;
- fehlende Einbindung in die Strategie der Hochschulentwicklung und der Hochschulkommunikation;
- laienhaftes, dilettantisches Nebenbei-Management;
- kurzatmige, aktionistische Vorgehensweise;

- unprofessionelle Kommunikation;
- kurzfristige Erfolgserwartungen;
- mangelhafte Freunde-, Förderer- und Sponsorenpflege.

### **3. Ausblick**

Wie die Auswertung der Erfahrungen zeigt, sind bundesweit bislang noch nicht sehr viele Hochschulen beim Aufbau ihrer Fundraising-Strukturen zur systematischen Umsetzung der identifizierten Erfolgsfaktoren gelangt. Auch die bisherigen Fundraising-Erfahrungen der niedersächsischen Stiftungs-Universitäten haben – bei beträchtlicher Unterstützung durch die VW-Stiftung – in den letzten Jahren unterstrichen, wie langfristig und professionell ein solcher Prozess betrieben sein muss. Gemessen an den ermittelten Erfolgsfaktoren für Hochschul-Fundraising besteht also – trotz einzelner herausragender Erfolge – im Aufbau professioneller Fundraising-Strukturen noch ein systematischer Nachholbedarf.

Es stellt sich mittlerweile nicht mehr so sehr die Frage, wie erfolgreiches Hochschul-Fundraising in langfristiger Perspektive angegangen werden müsste. Das professionelle Know-how dafür ist bekannt, auch in den erschwerten Besonderheiten seiner Anwendung auf deutsche universitäre Verhältnisse. Die Frage ist mittlerweile eher, ob die Hochschulen – anknüpfend an die bislang erzielten Einzelerfolge – in ein systematisch arbeitendes Fundraising investieren werden, um sich für die Zukunft ihrer Ressourcensicherung eine immer wichtigere Quelle auf Dauer zu erschließen. Dabei wird es auch darauf ankommen, ob und wie sich die gesellschafts- und steuerpolitischen Rahmenbedingungen entwickeln. Sie sind neben der Professionalisierung des Fundraising in den Hochschulen eine zweite wichtige Voraussetzung für eine dynamischere Entwicklung.

Bernt Armbruster (Universität Kassel)  
Lars Hüning (CHE Consult, Gütersloh)  
Markus F. Langer (CHE Consult, Gütersloh)



Programm für die  
**Sechste Tagung der CHE-Marketing-Runde**  
**„Fundraising von und für Hochschulen:  
Stand, Probleme und Lösungsansätze“**

vom 23. bis 24. Mai 2007

im Hasso-Plattner-Institut

an der Uni Potsdam

(Stand 21. Mai 2007)

**1. Thema:**

Hochschulen sind in zunehmendem Maße dazu gezwungen, Aktivitäten oder Leistungen mit den Mitteln Dritter zu finanzieren. Diese Erwartung wird auch seitens der jeweiligen Fachministerien explizit an die Hochschulen herangetragen. In der Forschung gelten Drittmittel als Leistungsindikator. Jenseits konkreter Forschungsvorhaben können sie als Ausweis für persönliche Verbundenheit gewertet werden oder dokumentieren die persönliche Überzeugung Einzelner von bestimmten Projekten und Maßnahmen.

Die Motivation, im Bereich Fundraising<sup>3</sup> aktiv zu werden, ist bei den Hochschulen daher vergleichsweise hoch. Kongresse, Tagungen, Workshops und Schulungen zum Thema Hochschulfundraising gibt es reichlich, Berater auch. In Hochschulen werden Mitarbeiter bestimmt, die die Aktivitäten verantworten sollen, neue Mitarbeiter werden eingestellt, die „alten“ Fördervereine werden wieder lebendig. Erste Lernschritte sind vollzogen, erfolgreiche best practice-Beispiele bekannt.

Doch nur wenige Hochschulen können im Bereich Fundraising Erfolge vorweisen, die auf systematische und professionelle Arbeit zurückzuführen sind. Viele haben den Einstieg in eine neue Dimension der Bemühungen noch nicht vollzogen. Dabei fehlt es zum Teil nicht an Ressourcen oder tragfähigen Konzepten. Wie kommt es vor diesem Hintergrund zum Gegensatz einer verstärkten Konjunktur des Themas und einer Zunahme des Expertenwissens sowie der weitgehenden Ruhe mit Blick auf die Umsetzung?

---

<sup>3</sup> Neben den klassischen Mitteln der Forschungsfinanzierung sollen unter Fundraising hier alle Bemühungen und Aktivitäten verstanden werden, die zusätzliche Mittel in die Hochschulen bringen. Das können auch Sponsoring oder Public Private Partnerships sein.

Von dieser Grundfrage ausgehend wird sich die CHE-Marketing-Runde im Frühjahr 2007 mit dem Thema Hochschulfundraising befassen. Es soll der Versuch unternommen werden, besser zu beschreiben, woran es liegt, dass das Thema nicht die erwartete Dynamik entwickelt hat. Die wesentlichen Punkte, an denen die Umsetzung klemmt, sollen in den Blick kommen, um Lösungsansätze zu entwickeln.

Der Tagungsort „HPI“ ist hierbei besonders passend. Hasso Plattner ist einer der sichtbarsten Förderer, das Institut ein Beispiel für seine Aktivitäten. Es sollen daher Raum und Zeit genutzt werden, um über dieses Beispiel zu informieren und zu diskutieren.

## 2. Programmelemente:

Folgende Beiträge sollen gleichermaßen Stand, Probleme und Lösungsansätze zur Sprache zu bringen:

### 2.1. Stand des Fundraising

- Das CHE hat mit Fundraisingverband und ZEIT im Winter 2006/07 eine zweite Befragung durchgeführt, die eine Bestandsaufnahme zum Hochschulfundraising zum Gegenstand hatte. Die Ergebnisse liegen nun in einer vorläufigen (unveröffentlichten) Fassung vor und werden auszugsweise vorgestellt werden.
- Um die Ergebnisse der Befragung besser einordnen und bewerten zu können, sollen diese wo möglich in Vergleich zu den Entwicklungen und Möglichkeiten in anderen Non-Profit-Bereichen gestellt werden. Leitfragen sind dabei u.a.: Was machen Organisationen, die in erheblichem Umfang von Spenden und Mitteln Dritter leben müssen, anders? Was sind dort die Erfolgsfaktoren bzw. wo ist der Unterschied zu den Aktivitäten der Hochschulen?

### 2.2. Probleme und deren Ursachen

Für die Diskussion sollen drei Hypothesen gebildet werden, die während der Tagung u.a. durch die verschiedenen Vorträge näher beleuchtet und untersucht werden sollen:

- **Hypothese 1: Hochschulen verstehen Großspender nicht richtig. Sie müssen individueller auf deren Bedürfnisse eingehen.** Hochschulen verhalten sich gegenüber möglichen Großspendern möglicherweise nicht so sensibel, wie es angezeigt wäre und vertun auf diese Weise Chancen.
- **Hypothese 2: Hochschulen vermitteln den Nutzen nicht ausreichend, für den sie stehen. Sie müssen mehr Emotionen für ihre Ziele wecken.** Für die verschiedensten Zwecke wird gespendet, von wenigen viel, von vielen einiges. Dies gelingt in der Regel auf der Basis von Kampagnen, die durch Emotionen gewinnen und eine positive Grundeinstellung zum Geben schaffen. Es ist zu prüfen, ob und wie sich Hochschulen glaubwürdig positionieren können.
- **Hypothese 3: Hochschulen haben bisher keine geeigneten Strukturen und Organisationsformen gefunden. Sie müssen auch für das Fundraising Mittel und Personen bereitstellen.** Die institutionelle Einbindung von Fundraising-Aktivitäten und -Personen in die Strukturen der Hochschulen ist bisher nur unzureichend. Mitunter sind es zu wenige Personen, in anderen Fällen die falschen und in wiederum anderen Fällen ist es vor allem deren An- und Einbindung an die Hochschulleitung und in die Organisation der Hochschule, die nicht überzeugt. Von daher soll anhand eines Hochschulbeispiels versucht werden, erste Erfahrungen kennen zu lernen.

### 2.3. Lösungsansätze

- Es soll der Versuch unternommen werden, aus den Ergebnissen der Tagung heraus in einer moderierten Abschlussrunde aller Mitglieder der CHE-Marketing-Runde und aller Gäste, wenigstens 3 Kernempfehlungen, idealiter konkrete Maßnahmenpakete, abzuleiten.

## GastreferentInnen:

[Janny Armbruster](#), Leiterin des Referats für Presse-, Öffentlichkeits- und Kulturarbeit, Uni Potsdam

[Prof. Dr. sc. nat. Christoph Meinel](#), Wissenschaftlicher Direktor und Geschäftsführer, Hasso-Plattner-Institut Potsdam

[Marietta Fuhrmann-Koch](#), Leiterin Presse, Kommunikation und Marketing, Uni Göttingen

[Berthold Wipfler](#), Steuerberatersozietät Wipfler und Partner, Waldorf

## Programm:

### Mittwoch, 23. Mai 2007

11.30 h – 12.00 h	„Get Together“ und kleiner Imbiss	alle
12.00 h – 12.30 h	Begrüßung durch den Wissenschaftlichen Direktor und Geschäftsführer des Hasso-Plattner-Instituts, Vorstellung des Instituts	Meinel, Chr.
12.30 h – 13.00 h	Einführung in Veranstaltung und Thema	Langer, M.
13.00 h – 14.30 h	Stand des Fundraising in Deutschland:  Erste Ergebnisse der CHE-Befragung zum Stand des Hochschulfundraising 2007 Recherchen, Beispiele und Schlussfolgerungen zum Fundraising für Non-Profit-Organisationen	Langer, M.  Armbruster, J.
14.30 h – 15.30 h	<i>PAUSE und Besichtigung des HPI</i>	<i>alle, Meinel</i>
15.30 h – 16.45 h	Motive von Großspendern im Hochschulbereich, Erfahrungen mit Konzeption, Umsetzung und Abwicklung von Großspenden im Hochschulbereich	Wipfler, B.
17.00 h – 17.30 h	Kampagne zur „emotionalen Sensibilisierung“ einer Region für das Hochschulfundraising – Das Beispiel des Studienfonds OWL (Überblick über erste Erfolge)	Langer, M.
19.30 h – ...	<i>ENDE PROGRAMM ERSTER TAG ABENDESSEN</i>	<i>alle, <u>mit</u> Gästen</i>

### Donnerstag, 24. Mai 2007

09.00 h – 10.00 h	Fundraisingerfahrungen: Beispiel Uni Göttingen	Fuhrmann-Koch, M.
10.00 h – 11.00 h	Zusammenfassung: Neue Wege und Next Steps im Hochschulfundraising in Deutschland	Langer, M./weiteres Mitglied der CHE-Marketing-Runde
11.00 h – 11.30 h	<i>PAUSE</i>	

11.30 h – 12.30 h	Hochschulmarketingtagung der CHE-Marketing-Runde – eine Ideenskizze	Langer, M./Hüning, L./ alle
12.30 h – 13.45 h	MITTAGSPAUSE	alle
13.45 h – 14.30 h	Feedbackrunde (Aktuelle Probleme, Konzepte, Überlegungen eines Mitglieds der CHE-Marketing-Runde) 1. Image und Positionierung des CHE 2. ggf. weiteres Thema aus der Runde 3. (bei Interesse aus der Werkstatt des CHE: Ein demographischer Atlas für das deutsche Hochschulsystem)	Hüning, L. N.N. Langer, M.
14.30 h – 15.00 h	Mitgliederversammlung	alle, <u>ohne</u> Gäste

Lars Hüning/Markus F. Langer, CHE  
Gütersloh, 21.05.2007