

# booz&co.

---



## Fundraising 2.0 *Die Hochschulen und das liebe Geld*

---

---

***Kontaktdaten Booz & Company***

***Deutschland***

**Dr. Wolfgang Zink**

Mitglied der Geschäftsleitung

+49-89-545-25-517

wolfgang.zink@booz.com

**Katrin Schlau**

Senior Consultant

+49-89-545-25-531

katrin.schlau@booz.com

**Dr. Philip Stork**

Associate

+41-43-268-2584

philip.stork@booz.com

***Kontaktdaten ESB Business School, Hochschule Reutlingen***

**Prof. Dr.-Ing. Harald Augustin**

Stellvertretender Dekan der ESB Business School

+49-7121-271-5012

harald.augustin@reutlingen-university.de

---

## ZUSAMMEN- FASSUNG

*In den letzten Jahren haben viele Hochschulen im Fundraising eine attraktive Quelle für zusätzliche Einnahmen entdeckt. Dieser Viewpoint zeigt unter Einbezug von Fundraising-Konzepten führender amerikanischer und ausgewählter deutscher Hochschulen auf, wie ein professionelles Fundraising aufgebaut und weiterentwickelt werden kann. Zentral ist für den hier vorgestellten Ansatz, dass Fundraising nicht einfach als probate Quelle für zusätzliche Einnahmen gesehen wird, sondern als Mittel einer nachhaltigen Netzwerkpflge – beruhend auf dem Prinzip des gegenseitigen Gebens und Nehmens. Der Aufbau einer eigenen Fundraising-Abteilung hat sich bewährt, um ein systematisches Fundraising zu etablieren – die richtige Qualifizierung der Mitarbeiter spielt dabei eine entscheidende Rolle. Eine gute Möglichkeit, zusätzliche finanzielle Mittel zu generieren, ist die Gründung eines Fördervereins, mit dem eine Win-win-Situation für Hochschulen, Studierende und Unternehmen bewirkt werden kann. Um darüber hinaus erfolgreich Drittmittel einzuwerben, müssen konkrete Fundraising-Kampagnen durchgeführt werden, die den Interessen potenzieller Geldgeber gerecht werden.*

*Dieser Artikel baut auf den Erkenntnissen der Untersuchung „Career Services – Wie Hochschulen mit der Wirtschaft kooperieren und Firmen Leistungsträger rekrutieren“ auf, die an der ESB Business School, Hochschule Reutlingen, erarbeitet worden ist. Die Erkenntnisse aus dieser Studie verbinden wir mit der Projekterfahrung von Booz & Company beim Aufbau eines Fundraisings an deutschen Hochschulen sowie im internationalen Kontext.*

---

## FUNDRAISING SOLLTE TEIL EINES SYSTEMATISCHEN KOOPERATIONS- MANAGEMENTS SEIN

Die deutsche Bildungslandschaft ist im Umbruch. Die Flexibilisierung der Studienkarrieren mit der Umstellung auf Bachelor und Master, die zunehmende Mobilität der Studierenden und Forschenden, neue Qualitätssicherungssysteme sowie die Tendenz, dass die Länder den Hochschulen ihre Mittel stärker leistungs- und outputorientiert zuweisen – all diese Faktoren führen dazu, dass die Hochschulen verstärkt miteinander in Konkurrenz treten. Vor diesem Hintergrund kommt auch der Zusammenarbeit zwischen Hochschulen und Wirtschaft eine immer größere Bedeutung zu. Verstärkt wird diese durch die anstehende Einführung nationaler Stipendien. Ein effizientes Innovations-, Forschungs- und Drittmittelmanagement wird dabei an den meisten Universitäten bereits als ein Muss gesehen. Es dient sowohl der Profilierung der Hochschule als auch der Vertiefung der Kooperation mit der Industrie, z. B. durch gemeinsame Projekte und bei der Vermarktung von Patenten. Für den Aufbau eines dauerhaften Netzwerks sind wiederum ein gut strukturiertes und effizientes Career

Center sowie ein gezieltes Alumni-Management essenziell: Dadurch können die Verbindungen in die Wirtschaft gestärkt und signifikante Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Hochschulen erzielt werden.

Systematisches Fundraising ist mit diesen Elementen verzahnt und damit eine der wichtigen Säulen der Zusammenarbeit zwischen Hochschule und Wirtschaft. In den letzten Jahren haben zwar viele Hochschulen damit begonnen, im Fundraising eine attraktive Quelle zusätzlicher Einnahmen zu entdecken, und sind dementsprechend auf Firmen und potenzielle andere Geldgeber zugegangen. Doch der überzogene Optimismus des Anfangs ist dabei vielerorts einer gewissen Ernüchterung gewichen. Die Zeiten des „Gebens für einen guten Zweck“ sind lange vorbei – die Förderer prüfen heute sehr genau den nachhaltigen Mehrwert ihres Engagements. Dies resultiert sowohl aus verständlichem Eigeninteresse wie auch aus dem Zwang zur Fokussierung angesichts einer stetig wachsenden Zahl von Unterstützungsanfragen.

---

Notwendig ist daher eine andere Vorgehensweise beim Fundraising. Es erschöpft sich nicht in der Mittelakquise, sondern auf die Herstellung eines Nutzens für alle Beteiligten. Dabei haben sich bestimmte Formate bewährt. Gleichzeitig wird mit einem solchen Vorgehen ein systematisches Herangehen möglich, das auch ein „Inselwesen“ einzelner Handlungsstränge, wie Drittmittelmanagement, Alumni-Betreuung usw., die ja strukturell häufig in verschiedenen Abteilungen und Stabsstellen verortet sind, verhindert.

Die Auswertungen dieses Viewpoints bauen auf der Untersuchung „Career Services – Wie Hochschulen mit der Wirtschaft kooperieren und Firmen Leistungsträger rekrutieren“ auf, die im Juli 2010 an der ESB Business School erarbeitet worden ist und das Fundraising in Verbindung mit Career Services betrachtet. Diese Studie ist eine empirische Untersuchung, die 110 Unternehmen berücksichtigt und in der ein besonderer Akzent dadurch gesetzt wird, dass sowohl führende US-amerikanische Hochschulen als auch deutsche Hochschulen in vergleichender Perspektive im Fokus

stehen. Auf der Basis dieser Erkenntnisse wird derzeit an der ESB Business School ein professionelles Fundraising aufgebaut. Auf die einzelnen Ergebnisse der Untersuchung kann in diesem Artikel selbstverständlich nur schlaglichtartig eingegangen werden.

Vielmehr schlagen wir einen Bogen in die Praxis und verbinden die Erkenntnisse der Studie mit der Projekterfahrung von Booz & Company beim Aufbau eines Fundraisings an deutschen Hochschulen sowie im internationalen Kontext. Die Erkenntnisse aus der US-amerikanischen und der privaten deutschen Hochschullandschaft, die in der Studie detailliert dargestellt werden, zeigen ein Spektrum von Möglichkeiten für die Ausgestaltung eines Fundraisings auf. Sie dienen damit auch als Anstoß für weiterführende Ideen – in dem Bewusstsein, dass jede Hochschule ihre eigenen Prioritäten und Ausgestaltungsoptionen finden sollte. Um dies zu erreichen, stellen wir ein Vorgehensmodell vor, das sich in der Praxis vielfach bewährt hat und die wesentlichen Handlungsfelder

und Entscheidungspunkte abdeckt. Vorausgeschickt sei dabei, dass der hier vorgestellte Ansatz dem grundsätzlichen Gedanken folgt, dass Fundraising zwar ein wichtiges Finanzierungsinstrument darstellen kann, aber dabei zugleich als Teil eines systematischen Kooperationsmanagements verstanden werden sollte. Fundraising ist dabei kein Selbstzweck zur reinen Mittelbeschaffung, sondern einerseits ein Beitrag zur Vergrößerung bzw. Bewahrung der Handlungsspielräume einer Hochschule – gerade angesichts der sich verändernden Rahmenbedingungen, die auch in Zukunft noch einige Überraschungen bereithalten werden. Zum anderen handelt es sich bei systematischem Fundraising nicht um eine ad-hoc Mittelakquise, sondern um den kontinuierlichen Aufbau eines Netzwerks und der Vermittlung eines konkreten Nutzens für die Geldgeber. Ohne die Entwicklung eines Mehrwerts bleibt Fundraising zufallsbestimmt, trägt nicht zur nachhaltigen Stabilisierung der Finanzierungssituation bei – und führt häufig sehr rasch zu Enttäuschungen.

# FUNDRAISING- ANSÄTZE FÜHRENDER US- AMERIKANISCHER UND AUS- GEWÄHLTER DEUTSCHER HOCHSCHULEN IM VERGLEICH

Im Vergleich zu Deutschland kommt in den USA der Finanzierung von Hochschulen aus privaten Mitteln, wie beispielsweise durch Studiengebühren, private Spenden und Fundraising, eine sehr große Bedeutung zu. 65 Prozent der Gesamtausgaben für die tertiäre Bildung stammen aus privaten Quellen. In Deutschland hingegen werden die Hochschulen durchschnittlich nur zu etwa 15 Prozent aus privaten Mitteln finanziert.<sup>1</sup> Die Unterschiede bei den Finanzierungsquellen machen deutlich, dass die amerikanischen Hochschulen zwangsläufig stärker auf die Anforderungen des Marktes eingehen müssen, um ihre Finanzierung sicherzustellen. Angesichts dieser Situation kann es nicht überraschen, dass in den USA jede Hochschule über eine eigene Fundraising-Abteilung verfügt. Nun sind die deutschen Hochschulen selbstverständlich anderen rechtlichen, steuerlichen, personellen und finanziellen Zwängen unterworfen. Darüber hinaus sind die privaten Hochschulen hiezulande, die sich in der Regel durch eine sehr wirtschaftsaffine Ausrichtung auszeichnen, nur bedingt mit den Hochschulen in öffentlicher Trägerschaft zu vergleichen. Sie unterscheiden sich klar

vom fachlichen Spektrum einer Volluniversität und den entsprechenden niedrigen Fundraising-Möglichkeiten zahlreicher Fächer sowie dem Kapitalbedarf mancher Grundlagenforschung. Es geht daher nicht darum, Fundraising-Konzepte aus den USA oder von den privaten Hochschulen in Deutschland einfach zu übernehmen. Dennoch lohnt sich der Blick auf dortige Entwicklungen und Lösungen, da aus ihnen durchaus Impulse gewonnen werden können. Festzuhalten bleibt jedenfalls, dass die Rahmenbedingungen dies zunehmend erfordern – als ein Beispiel sei hier genannt, dass die vielerorts noch existierende Stellenbewirtschaftung zukünftig hinfällig werden könnte. Bei einem Wegfall der Stellenbewirtschaftung wäre die ausreichende Finanzierung vieler Mitarbeitender möglicherweise nicht mehr gesichert, und es könnte bei einzelnen Einrichtungen zu einer Unterfinanzierung kommen. Festzuhalten bleibt zudem, dass viele Hochschulen es sich nicht nehmen lassen (werden), Fundraising-Aktivitäten zu lancieren. Es ist daher zu erwarten, dass alle Hochschulen sich – nolens volens – mit diesem Thema auseinandersetzen werden müssen.

Auch von der *ESB Business School* wurde das professionelle Fundraising – mit entsprechender Ressourcenausstattung – als wichtiger Erfolgsfaktor im Hinblick auf die ausreichende Finanzierung der Fakultät erkannt. Als Basis für den Aufbau einer Fundraising-Abteilung wurde zunächst ein Benchmarking unter Einbeziehung von führenden amerikanischen Hochschulen (Harvard und Stanford) sowie privaten deutschen Wettbewerbern (Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung und European Business School) durchgeführt.<sup>2</sup> Mit ihrer besonderen Abhängigkeit von privaten Zuwendungen befinden sich amerikanische Hochschulen zwangsläufig in einer Vorreiterrolle. Zugleich ermöglichen die privaten deutschen Hochschulen mit ihrer relativ wenig differenzierten Binnenstruktur einen unmittelbaren Blick auf die entscheidenden Hebel in der zentralen Verwaltung. Im Folgenden werden vier Aspekte näher betrachtet, die beim Aufbau des Fundraisings wesentlich sind: die Fundraising-Abteilungen selbst, deren Mitarbeiter, die (evtl. noch zu gründenden) Fördervereine und (als deren mögliches Strukturelement) die Möglichkeit

einer Differenzierung verschiedenen Stufen der Mitgliedschaft in diesen Vereinen.

#### **Fundraising-Abteilungen**

Die Idee einer eigenen Fundraising-Abteilung ist bis jetzt vor allem an privaten deutschen Hochschulen realisiert worden. An der *Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung (WHU)* in Vallendar wird beispielsweise ca. die Hälfte des Finanzbedarfs über das Fundraising abgedeckt. Eine Förderung der WHU kann durch Zustiftungen zum Stiftungskapital, durch Lehrstuhl- und Zentrumsstiftungen, Studienplatzstiftungen oder auch durch zweckgebundene oder nicht zweckgebundene Spenden erfolgen. Diese Art der Kooperation ermöglicht einen engen Austausch zwischen dem Stifter und dem jeweiligen Lehrstuhl und in manchen Fällen auch eine Zusammenarbeit im Rahmen von Forschungsprojekten.<sup>3</sup>

Wie die WHU wird auch die *European Business School (EBS)* im Schloss Reichartshausen in Oestrich-Winkel (Rheingau) sehr stark von privater Seite unterstützt. Um weitere

Unterstützung zu gewinnen, werden regelmäßig innovative Fundraising-Kampagnen gestartet. Die Kampagne „Ein Stein unter Tausend“, die zur Sanierung des Schlosshofs dient, und die Kampagne „Beste Aussichten“ zum Erhalt des Schlosses selbst sind zwei Beispiele für Initiativen, die unter dem Slogan „Giving to EBS“ zusammengefasst werden.<sup>4</sup>

Stiftungshochschulen, wie die *Goethe-Universität Frankfurt*, etablieren sich immer häufiger. Diese Universität hat einen eigenen Kapitalstock angelegt, bleibt aber weiterhin von den Finanzmitteln des Landes abhängig. Das aktuelle Beispiel in Hessen, mit Etat-Kürzungen für öffentliche Hochschulen um 30 Millionen Euro und gleichzeitiger Finanzierungszusage in etwa gleicher Höhe für die European Business School, bringt die bisherige Stellung im föderalen System zunehmend in Kritik. So fordert der Präsident der Universität Frankfurt, Werner Müller-Esterl, verstärkt durch den Bund finanzierte Hochschulen – nach dem Vorbild der Eidgenössischen Technischen Hochschulen (ETH) in der Schweiz – einzurichten, um die Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands in der Wissenschaft zu erhalten.<sup>5</sup>

***Auch klassische “Volluniversitäten” sollten einen Fundraising-Ansatz entwickeln. Der Nutzen für die Kooperationspartner sollte dabei eine zentrale Rolle spielen. Entscheidend ist die Integration mit weiteren Kooperationsfeldern, u.a. Alumni, Drittmittel-Aufträge und PR/ Öffentlichkeitsarbeit.***

### **Mitarbeiter von Fundraising-Abteilungen**

In Harvard sind 620 Mitarbeiter alleine für Fundraising, Relationship Marketing und die Akquisition von Research Funds zuständig. Sie haben bis 2007 einen Kapitalstock von ca. 29,8 Milliarden US-Dollar erwirtschaftet, der durch private Zuwendungen gespeist ist.<sup>6</sup> Im Verhältnis dazu erscheint die personelle Ressourcenausstattung im Bereich des Fundraisings an den privaten deutschen Hochschulen ausgesprochen dürftig: An der WHU sind es zwei Mitarbeiter und an der EBS vier Mitarbeiter. Trotzdem ist die Effizienz dieser kleinen Fundraising-Abteilungen nicht zu unterschätzen: Sie akquirieren und verwalten Zustiftungen in Millionenhöhe, sodass diese Hochschulen insofern durchaus als Vorreiter in Deutschland gelten können.

Entscheidend für ein erfolgreiches Fundraising ist in der Tat nicht die bloße Zahl der Mitarbeiter, sondern vor allem die Qualifikation der Fundraiser. Die Aufgabe, qualifiziertes Personal für ein professio-

nelles Fundraising zu gewinnen, stellt auch die ESB Business School derzeit vor Herausforderungen. Das Fundraising kann nicht dauerhaft durch das Career Center, in dem es bisher verankert war, mit abgedeckt werden, da sich die Stellenprofile signifikant unterscheiden. Um neue Sponsoren für die Fakultät und Hochschule zu gewinnen wurden neue Mitarbeiter eingestellt, da für diese Aufgabe andere Persönlichkeitsprofile gefragt sind: Von herausragender Bedeutung sind Networking-Skills und Überzeugungsfähigkeit. Auch die Bezahlung von qualifizierten Fundraising-Profis ist oftmals ein Problem, da die üblichen Vergütungen meist innerhalb der Gehaltsstrukturen des öffentlichen Dienstes nicht darstellbar sind: In der Branche ist es Usus, mit Provisionen zu arbeiten, um durch die Erfolgsbeteiligung ein möglichst hohes Fundraising-Volumen zu erreichen. Falls sie keine komplexeren Sonderwege beschreiten (z. B. Ausgründungen), sind die öffentlichen Hochschulen also insofern gegenüber den privaten im Nachteil, da sie ihre Mitarbeitergehälter nicht ähnlich frei strukturieren können.

### **Etablierung eines Fördervereins**

Für öffentliche Hochschulen ist es darüber hinaus oft schwer, neue Sponsoren zu gewinnen, da häufig die Meinung vorherrscht, öffentliche Hochschulen würden bereits durch die Länder ausreichend finanziert. Auf diesem Hintergrund ist es umso wichtiger, das Fundraising auf eine gegenseitige Win-win-Situation und ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Geben und Nehmen auszurichten – beispielsweise in Form eines Fördervereins. Dass dieses Konzept auch an öffentlichen Hochschulen aufgeht, zeigt die *ESB Business School*. Sie erfährt finanzielle Unterstützung durch den Verein zur Förderung der internationalen Managementausbildung V.I.M.A. e. V., der über 40 Mitgliedsunternehmen umfasst. Für die Kooperation mit den Unternehmen hat die ESB im Gegenzug ein breites Spektrum an Angeboten entwickelt, die es den Firmen ermöglichen, sich auf dem Campus darzustellen und ein effizientes Recruiting zu betreiben.<sup>7</sup>

Besonders umfangreich ausgestaltet hat die *Stanford University*

das Instrument des Fördervereins. Die Universität hat zwei Arten von Fördervereinen aufgebaut, welche auf die Anforderungen der verschiedenen Institutionen abgestimmt sind: das „Employer Partnership Program“ sowie das „Nonprofit Employer Partnership Program“. Im Rahmen dieser Programme ist auch detailliert geregelt, welche Services den Unternehmen an der Universität zur Verfügung stehen – von der Anzahl der zur Verfügung gestellten Parkplätze bis hin zur Verköstigung bei Rekrutierungsveranstaltungen. Der Umfang der Services richtet sich vor allem auch nach dem Mitgliedsstatus eines Unternehmens.<sup>8</sup>

Ein anderes Element, das in diesen Zusammenhang gehört, sind Hochschul-Symposien, die sowohl an privaten als auch öffentlichen Hochschulen erfolgreich durchgeführt werden. Beispiele hierfür sind die WHU, die EBS sowie die Universität Köln, die jeweils ein renommiertes Symposium fest institutionalisiert haben, von dem auch Wirtschaftvertreter und Politiker angezogen werden. Diese Symposien stellen einen entscheidenden Hebel für die Einwerbung von

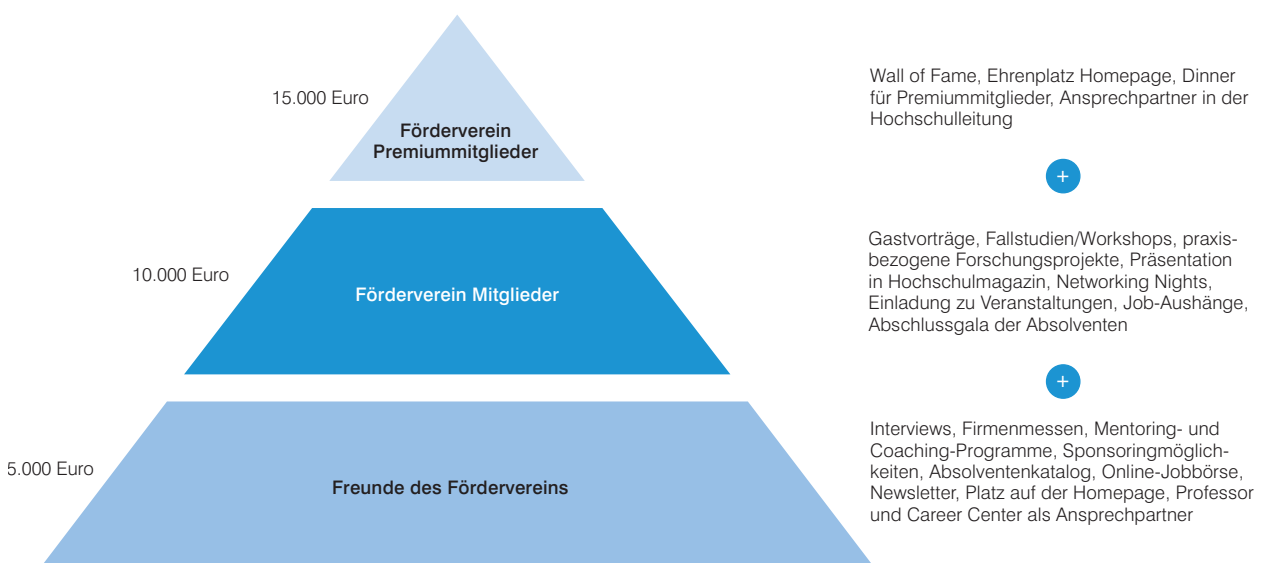
Fremdmitteln dar – vor allem dann, wenn sie mit einer entsprechenden Alumni-Arbeit gekoppelt werden.

#### Abgestufte Mitgliedsbeiträge für Fördervereine

Die Beispiele zeigen: Es gibt zahlreiche Ausgestaltungsmöglichkeiten, und es ist damit zu rechnen, dass sich auch die öffentlichen Hochschulen in immer größerer Zahl mit einem systematischen Fundraising positionieren werden. Ein wichtiger Baustein dabei sind, wie ausgeführt, die Fördervereine. Am Beispiel der Stanford University lässt sich darüber hinaus zeigen, wie das Prinzip des Gebens und Nehmens durch eine gestaffelte Ausgestaltung der Mitgliedschaft in diesen Vereinen noch wirksamer zur Geltung kommen kann: In einer pyramidenförmigen Kooperationsstruktur können die Unternehmen entscheiden, wie weit ihr Engagement gehen soll. Die Staffelung betrifft einerseits die Zuwendungen, aber entsprechend gleichzeitig auch die seitens der Universität im Gegenzug angebotenen Kooperationsmöglichkeiten. Die Abbildung 1 zeigt exemplarisch diese nach Förderbeiträgen und Services gestufte Pyramide.

Die Staffelung der Mitgliedsbeiträge entspricht vor allem dem Umfang und der Intensität der Rekrutierungsaktivitäten des jeweiligen Unternehmens an der Hochschule. Wie die Unternehmensbefragung zu den Career Services in der eingangs erwähnten Studie zeigt, steht für die Unternehmen bei ihrem Engagement zugunsten von Hochschulen in der Tat die Personalgewinnung an vorderster Stelle. Viele Unternehmen sind dabei andererseits nicht bereit, einen jährlichen Mitgliedsbeitrag in Höhe von 15.000 oder 10.000 Euro zu leisten. Gestufte Mitgliedsbeiträge ermöglichen somit auch mehr mittelständischen Unternehmen, die oftmals nur über ein sehr beschränktes Budget für Hochschulkooperationen verfügen, eine enge Zusammenarbeit mit Hochschulen, und größere Unternehmen können sich auf diese Weise an noch mehr Hochschulen engagieren. Durch die Option einer „Premium-Mitgliedschaft“ wiederum kann die Exklusivität der Kooperation für diejenigen Unternehmen unterstrichen werden, die dieses Angebot wahrnehmen.

Abbildung 1  
Organisationsstruktur für Fördervereine



Source: Augustin & Schlau (2010) – Career Services

---

## ANFORDERUNGEN AN DIE AKQUISITION VON SPONSOREN UND SPENDEN

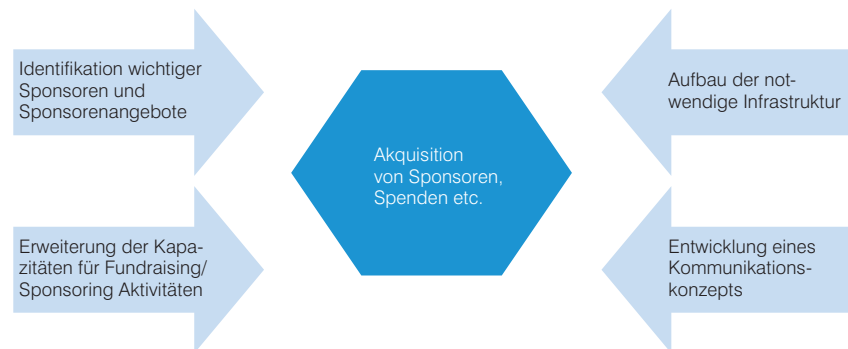
Um im Kampf um die besten Studierenden und Professoren nicht den Anschluss zu verlieren, muss auf dem Gebiet des Fundraisings an vielen Hochschulen dringend nachgerüstet werden. Aus diesem Grund wurde ein Strategiemodell für die Akquisition von Sponsoren und Spenden entwickelt, dessen Aufbau in Abbildung 2 dargestellt ist und im Folgenden kurz beschrieben wird.

### 1. Identifikation wichtiger Sponsoren und Sponsoringangebote

Wie die Unternehmensumfrage der oben genannten Studie ergeben hat,

haben über 50% der Unternehmen generell ein geringes Interesse an Sponsoringangeboten. Dennoch gibt es eine kleine Gruppe von Unternehmen, die gerne Hochschulen oder Studierende finanziell unterstützen möchten. Diese Unternehmen sollten daher gezielt angesprochen werden, und dabei sollte ihnen eine große Bandbreite an Sponsoringangeboten – wie z. B. Lehrstuhl-sponsoring, Eventsponsoring, Förderung von Forschungsprojekten, Ausbau der Infrastruktur, Stipendienvergabe und Unterstützung bedürftiger Studierender – angeboten werden.

*Abbildung 2  
Anforderungen im Hinblick auf die Akquisition von Sponsoren und Spenden*



Quelle: Augustin & Schlau (2010) – Career Services

---

Neben den Unternehmen sollten zwei weitere Sponsorengruppen in das Fundraising eingebunden werden, nämlich Stiftungen und Privatpersonen (zu denen als eine herausgehobene Untergruppe auch die Alumni der jeweiligen Hochschule zählen). Bei ihnen steht die Frage der Gegenleistung oftmals nicht im Vordergrund, sodass sich weiter gehende Spielräume für ein Fundraising ergeben. Auf der anderen Seite gibt es bei ihnen allerdings zum Teil andere Restriktionen, z. B. eine Zweckbindung von Mitteln aufgrund eines präzise definierten Stiftungszwecks.

## **2. Erweiterung der Kapazitäten für Fundraising-Aktivitäten**

Für den Ausbau der Sponsoringaktivitäten und die Betreuung dieser Programme müssen die personellen Kapazitäten an den Hochschulen weiter ausgebaut werden. Gegebenenfalls muss eine Teil- oder Vollzeitkraft mit den entsprechenden Qualifikationen für die Akquisition von Sponsoren und Spenden zusätzlich eingestellt werden.

## **3. Aufbau der notwendigen Infrastruktur**

Um aus der Vielzahl der Antragsteller wahrnehmbar hervorzutreten und aktiv Interesse zu wecken, sind ein sorgfältig geplanter Angang mit

marktkonformen Produkten sowie ein maßgeschneidertes Angebot wichtiger denn je. Zunächst sind die Projekte im Vorfeld zu definieren. Für die Vergabe von Stipendien muss beispielsweise eine Datenbank angelegt werden, in der die Bewerbungen von Studierenden gesammelt werden, sodass sich die Unternehmen passende Kandidaten für ihr Stipendium auswählen können. Außerdem müssen den Unternehmen Vorschläge gemacht werden: welche Lehrstühle sie finanziell unterstützen können, welche Forschungsprojekte in Planung sind, welche Events finanzieller Unterstützung bedürfen oder welche Projekte zum Aufbau der Infrastruktur derzeit aktuell sind. Orientierung für kreative Fundraising-Kampagnen bietet beispielsweise die EBS mit ihrem Programm „Giving to EBS“.

Um diesem Anspruch gerecht zu werden und den eigenen Aktivitäten ein Höchstmaß an Erfolgswahrscheinlichkeit zu sichern, sind einige Rahmenfaktoren zwingend zu beachten:

- Breite Einbindung der gesamten Hochschule in den Prozess
- Fokussierung auf die wesentlichen Kernkompetenzen und Leistungsfelder
- Identifikation potenzieller Förderer und ihrer Erwartungshaltungen und Bedürfnisse

– Erstellung belastbarer Angebote (Leistung/Gegenleistung, Team, Projektplan, Kosten etc.)

– Abgestimmte Akquisitionsaktivitäten und individuelle Ansprache potenzieller Förderer.

## **4. Entwicklung eines Kommunikationskonzepts**

Die Angebote im Zusammenhang mit der finanziellen Unterstützung müssen über die Website sowie über weitere Medien der Hochschule kommuniziert werden – flankiert mit spezifischen Mailings. Je einfacher und praktikabler die Möglichkeiten für ein Engagement sowie dessen Nutzen dargestellt werden, desto besser. Das beginnt damit, dass auf der Homepage eine Online-Überweisung möglich gemacht wird, sodass Unternehmen und Privatpersonen direkt und bequem spenden oder ein bestimmtes Projekt unterstützen können. Um Unternehmen gezielt auf anstehende Projekte aufmerksam zu machen und über Fortschritte zu informieren, bieten sich Newsletters an. Die Sponsoren und Förderer der Hochschule können dann auch – abhängig von der Höhe ihres finanziellen Engagements – einen Platz auf der Website der Hochschule erhalten.

# VON DER THEORIE ZUR PRAXIS: PROJEKT-ANSATZ FÜR EIN SYSTEMATISCHES FUNDRAISING

Angesichts der Vielfalt denkbarer Optionen ist ein stringentes Vorgehen entscheidend, um das Fundraising als dauerhafte Funktion zu etablieren. Die Gewinnung von Zuwendungen verlangt zwar gerade in der Anfangsphase einen projekt-basierten Ansatz mit thematisch und auf bestimmte Adressatenkreise zugespißten Kampagnen. Nachhaltig wird das Fundraising aber erst durch ein systematisches Vorgehen, bei dem nicht nur sprunghaft bestimmte Möglichkeiten getestet, sondern nachvollziehbare Strukturen geschaffen werden und eine klare Fokussierung stattfindet. Innerhalb und außerhalb der Hochschule werden erfahrungsgemäß eine Vielzahl von Akteurinnen und Akteuren versuchen, die Schwerpunkte und die Services der Hochschule zu beeinflussen. Potenzial- und Bedarfsanalysen sind daher von entscheidender Bedeutung, um sich auf die wirklich relevanten Adressatenkreise, thematischen Schwerpunkte, Kommunikationsinstrumente, Strukturen und Angebote zu konzentrieren. Gerade auch in diesem Handlungsfeld ist die Gefahr der Verzettelung immens.

Erforderlich ist also eine klare und konsequent nachgehaltene Projekt-

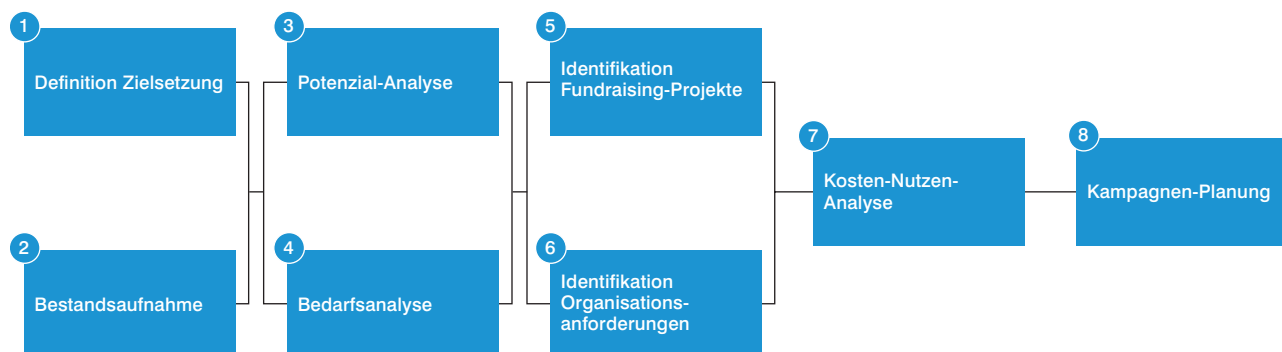
organisation mit einem Vorgehen, das möglichst rasch im Zielsegment nachfrageorientierte und kundenspezifische Ergebnisse erzielt und dadurch eine Aufbruchsdynamik erzeugt.

Die folgende Projektskizze in acht Hauptphasen zeigt, wie Booz & Company bei der Konzeption und Umsetzung eines Fundraisings bis hin zur Planung der Kampagnen unterstützend tätig werden kann. Mit diesen Phasen wird das Fundraising für die jeweilige Hochschule eigens konfiguriert. Dies hilft, die Erwartungen angemessen zu steuern und das Potenzial des Fundraisings realistisch zu beurteilen. Zu unterstreichen ist, dass es sich dabei nicht um vorgestanzte Lösungen handelt, sondern vielmehr um eine Vorgehensweise, die ein systematisches Fundraising in der jeweils passenden Form etablieren soll.

*Phase 1:* Festlegung von Schwerpunkten, Umfang, Detaillierungsgrad und Zeithorizont des Projekts. Bestimmung des Projektteams, Einbeziehung des Auftraggebers und Kommunikation.

*Phase 2:* Information zum Projekt auf unterschiedlichen Kommunikationskanälen, Gespräche mit Vertretern der Hochschule zu

Abbildung 3  
Booz & Company Projektskizze Fundraising-Kampagne



Quelle: Booz & Company Analyse

den Erwartungen und zu den Erfahrungen aus bereits realisierten Projekten, Erfassung interner und externer Schnittstellen, Aufnahme bereits laufender oder geplanter Aktivitäten im Bereich Fundraising.

*Phase 3:* Aufnahme potenzieller Zielgruppen und Interessenten für Fundraising-Projekte der Hochschule, Analyse der Möglichkeiten zum Ausbau bereits bestehender Kontakte sowie Identifikation zusätzlicher Ansprechpartner (Industrie, Stiftungen, öffentliche Hand, Privatpersonen), Definition von zielgruppenrelevanten Interessenschwerpunkten.

*Phase 4:* Systematische Erfassung und Beschreibung von potenziellem Fundraising-Bedarf sowie realisierbaren „Fundraising-Projekten“ an der Hochschule; Priorisierung der Erfordernisse und Projekte nach Umsetzbarkeit, Nachhaltigkeit, Einzigartigkeit, Erfolgswahrscheinlichkeit etc.

*Phase 5:* Abgleich des erhobenen Bedarfs bei potenziellen Geldgebern mit dem Bedarf und den Angeboten der Hochschule, Clusterung und Priorisierung, Abstimmung und Kommunikation der Ergebnisse mit

der Hochschule, ergänzend erste Sondierungsgespräche mit potenziellen Interessenten.

*Phase 6:* Beschreibung der für die erfolgreiche Umsetzung der Ergebnisse und Maßnahmen erforderlichen Strukturen (Organisationsmodell, qualitative und quantitative Personalsituation, Stellenbeschreibungen etc.) und ihrer organisatorischen Einbindung in die Hochschule.

*Phase 7:* Erstellung einer Kosten-Nutzen-Analyse durch Gegenüberstellung der zu erwartenden Einnahmen und der Kosten für die hierfür erforderlichen Strukturen bzw. Aufwendungen (Anschubfinanzierung / lfd. Kosten) über einen Zeitraum von fünf Jahren.

*Phase 8:* Erstellung eines detaillierten Umsetzungsplans mit einer Beschreibung der einzelnen Arbeitspakete (inkl. Ressourcenbedarf und Zeithorizont).

Vor dem Projektstart ist zu prüfen, in welcher Form und in welchem Umfang ein qualifiziertes Projektbüro und -management erforderlich sind. Diese Institution kann bei entsprechender Ausstattung und Positionierung

gewährleisten, dass zentrale Erfolgsfaktoren im Projekt gegeben sind:

- Neutrale Stelle im Konfliktfeld divergierender Interessen der Stakeholder
- Tiefe Branchenkenntnisse in definierten Zielmärkten
- Aktuelle Einblicke in Trends sowie in die Erwartungshaltungen von Wirtschaft, öffentlichen Institutionen und Stiftungen
- Direkter Zugang zu potenziellen Entscheidern und Förderern auf der Basis bestehender Kontakte
- Erfahrung im Erstellen zielgruppenspezifischer Angebote sowie professionelles Projektmanagement zur Sicherstellung eines zügigen Projektverlaufs.

Sofern entsprechende Ressourcen innerhalb der Hochschule zeitlich nur eingeschränkt zur Verfügung stehen, sollten entsprechende Angebote eingeholt werden, um rasch ein Fundraising zu schaffen, das den Anforderungen der potentiellen Unterstützer gerecht wird und somit die Wettbewerbsfähigkeit der Hochschule nachhaltig stärkt.

---

## FAZIT

Der Überblick zeigt, dass sich die Hochschulen auch hierzulande dringend des Themas Fundraising annehmen sollten. Die Rahmenbedingungen für die Finanzierung der deutschen Hochschullandschaft befinden sich gegenwärtig in einem massiven Umformungsprozess. Eine Finanzplanung, die sich nur auf bewährte Finanzierungsquellen stützt, wird zunehmend zum Risikofaktor. Völlig beseitigen

kann ein systematisches Fundraising dieses Risiko gewiss nicht, aber es ist ein Beitrag zur Rückgewinnung von Handlungsspielräumen. Und im Sinne des hier dargelegten Ansatzes ist es sogar noch mehr: ein Instrument zum Aufbau und zur Fortentwicklung eines Netzwerkes, das die Universität in Wirtschaft und Gesellschaft verankert – und ihr damit hilft, weiterhin ihren Kernaufgaben nachzugehen.

## Fußnoten

- <sup>1</sup> OECD (2008) – Education at a Glance  
<sup>2</sup> Augustin & Schlau (2010) – Career Services  
<sup>3</sup> WHU (2009) – Otto Beisheim School of Management  
<sup>4</sup> European Business School (2009)  
<sup>5</sup> SZ (08/2010) – Es läuft etwas schief in Deutschland  
<sup>6</sup> Schreiterer (2008) – Traumfabrik Harvard  
<sup>7</sup> Augustin & Schlau (2010) – Career Services  
<sup>8</sup> Stanford University (2009)

---

## Über die Autoren

### **Dr. Wolfgang Zink** ist

Mitglied der Geschäftsleitung von Booz & Company. Er berät Klienten im Bereich Public Sector und unterstützt führende Universitäten bei Fragen der Reorganisation und strategischer Ausrichtung. Dr. Zink hat an der Universität Freiburg promoviert und in Paris und Straßburg die Ausbildung an der ENA (École Nationale d'Administration) absolviert.

### **Dr. Philip Stork** hat

den Abschluss des Diplom-Wirtschaftsingenieurs, technische Fachrichtung Maschinenbau, der Technischen Universität Darmstadt. Im Anschluss an sein Studium war er Doktorand am Fachgebiet Finanz- und Wirtschaftspolitik von Prof. Dr. Dr. h. c. Bert Rürup an der TU Darmstadt bis zu Erlangung des Doktorgrades. Seine Beratungsschwerpunkte liegen im Bereich der Reorganisation öffentlicher Einrichtungen, insbesondere im Bildungssektor.

### **Katrin Schlau** ist

Senior Consultant bei Booz & Company im Münchner Büro. Sie hat Projekterfahrung im Aufbau von Career Services und Unternehmenskooperationen an Hochschulen sowie im Fundraising Bereich. Katrin Schlau ist Autorin der Studie "Career Services – Wie Hochschulen mit der Wirtschaft kooperieren und Firmen Leistungsträger rekrutieren". Sie hat an der ESB Business School, Hochschule Reutlingen, und der Dublin City Universität Internationales Management studiert.

### **Prof. Dr.-Ing. Harald Augustin**

ist stellvertretender Dekan der ESB Business School an der Hochschule Reutlingen und in dieser Funktion für Unternehmenskontakte und Alumni verantwortlich. Er leitet das Career Center der ESB und hat aus dieser Erfahrung heraus zusammen mit Frau Schlau die Studie "Career Services – Wie Hochschulen mit der Wirtschaft kooperieren und Firmen Leistungsträger rekrutieren" verfasst. Seine fachlichen Lehr- und Beratungsschwerpunkte liegen im Prozessmanagement der Produktion und Logistik.

The most recent list of our offices and affiliates, with addresses and telephone numbers, can be found on our website, [www.booz.com](http://www.booz.com).

Worldwide Offices

<b>Asia</b>	Bangkok	Helsinki	<b>Middle East</b>	Florham Park
Beijing	Brisbane	Istanbul	Abu Dhabi	Houston
Delhi	Canberra	London	Beirut	Los Angeles
Hong Kong	Jakarta	Madrid	Cairo	Mexico City
Mumbai	Kuala Lumpur	Milan	Doha	New York City
Seoul	Melbourne	Moscow	Dubai	Parsippany
Shanghai	Sydney	Munich	Riyadh	San Francisco
Taipei		Oslo		
Tokyo	<b>Europe</b>	Paris	<b>North America</b>	<b>South America</b>
	Amsterdam	Rome	Atlanta	Buenos Aires
<b>Australia,</b>	Berlin	Stockholm	Chicago	Rio de Janeiro
<b>New Zealand &amp;</b>	Copenhagen	Stuttgart	Cleveland	Santiago
<b>Southeast Asia</b>	Dublin	Vienna	Dallas	São Paulo
Adelaide	Düsseldorf	Warsaw	DC	
Auckland	Frankfurt	Zurich	Detroit	

---

Booz & Company is a leading global management consulting firm, helping the world's top businesses, governments, and organizations. Our founder, Edwin Booz, defined the profession when he established the first management consulting firm in 1914.

Today, with more than 3,300 people in 61 offices around the world, we bring foresight and knowledge, deep functional expertise, and a practical approach to building capabilities and delivering real impact. We work closely with our clients to create and deliver essential advantage. The independent White Space report ranked Booz & Company #1 among consulting firms for "the best thought leadership" in 2010.

For our management magazine *strategy+business* visit [www.strategy-business.com](http://www.strategy-business.com).

Visit [www.booz.com](http://www.booz.com) to learn more about Booz & Company.

---