

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

Achim Fischer

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

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

1 Funktionen des Fundraising

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2 Fundraising als Teil des Marketing

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

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

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

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

Abbildung 1: Vernetzung des Fundraisings mit strategischem und operativem Marketing



3 Beispiele

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Anschrift des Verfassers:

Achim Fischer
Universität Mannheim
Schloss
68131 Mannheim
E-Mail: Fischer@verwaltung.uni-mannheim.de

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