

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

Matthias Notz, Patrick Roy

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

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

1 Fundraising als eine Kernaufgabe im Hochschulmanagement

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

¹ *European Commission (2008), S. 1*

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

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

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

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

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

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

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

2 Marktanalysen als Fundierung für die Erstellung von Fundraising-Konzepten

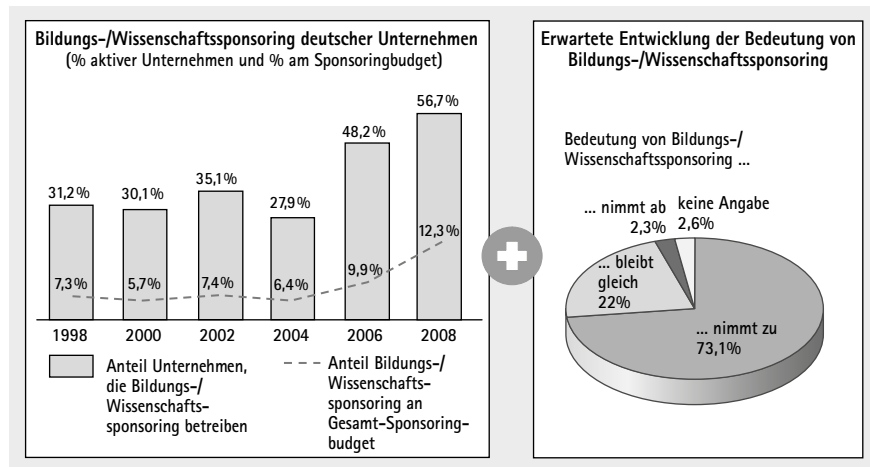
2.1 Analyse des Markts für Bildungs- und Wissenschafts-Sponsoring bzw. -Fundraising

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

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

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

Abbildung 1: Analyse des Bildungs- und Wissenschafts-Sponsorings⁴



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

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













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

⁵ Vgl. Pilot Group (2007). Dort wird es als Public Sponsoring bezeichnet.

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

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

Abbildung 2: Hochschulen mit Fundraising-Aktivitäten⁷

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

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

⁶Vgl. *Pilot Group (2007)*.

⁷Vgl. *Giebisch (2007)*, S. 5 f.

2.2 Gestaltung eines systematischen Fundraising-Ansatzes zur Realisierung der Marktpotenziale

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

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

(1) Erfassung und Bedienung unterschiedlicher Zielgruppen

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

(2) Schaffung klarer Unterstützungsmotive für Geldgeber

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

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

(3) Formulierung einer systematischen und marktfähigen Angebotsstruktur

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

(4) Gestaltung thematisch und zeitlich fokussierter Kampagnen

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

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

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

3.1 Erfassung und Bedienung unterschiedlicher Zielgruppen

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

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

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

Abbildung 3: Struktur der Zielgruppen am LMU Entrepreneurship Center

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

3.2 Schaffung klarer Unterstützungsmotive für Geldgeber

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

Abbildung 4: Unterstützungsmotive privater Förderer am LMU Entrepreneurship Center

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

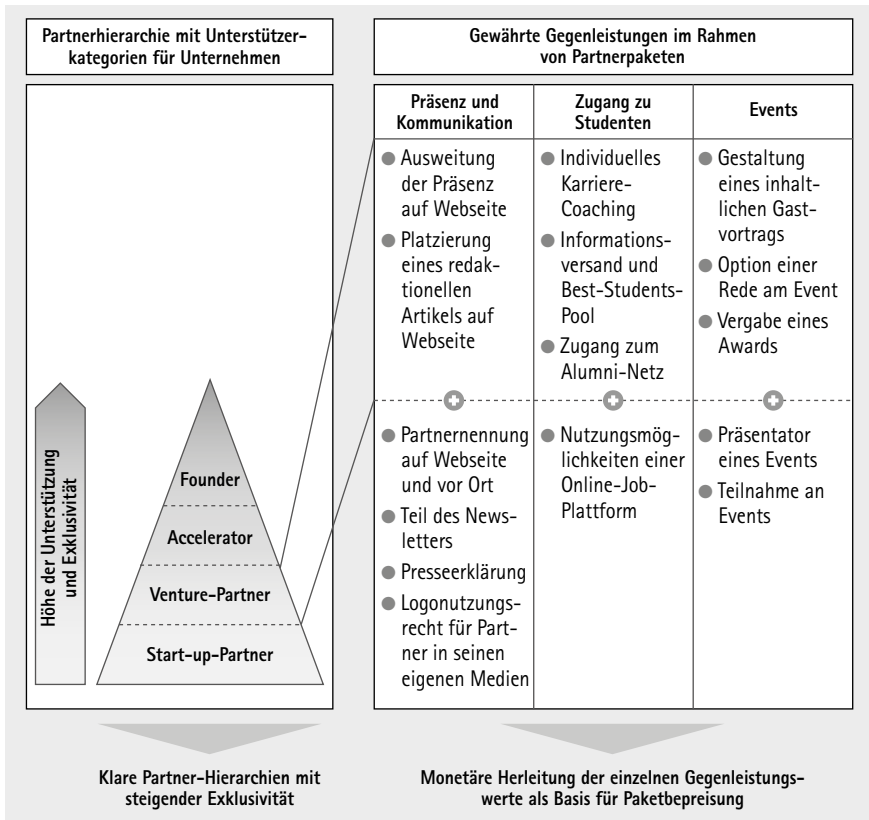
Daran wird ersichtlich, dass neben der Unterstützung herausragender Ideen sowie konkreter Projekte insbesondere auch die persönliche Einbindung privater Förderer sowie die Würdigung von deren Engagement zu den entscheidenden Motiven zählen. Darauf bauen die inhaltliche Ausgestaltung des Fundraising-Konzepts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

3.3 Formulierung einer systematischen und marktfähigen Angebotsstruktur

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

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

Abbildung 5: Angebotsstruktur im Sponsoring am LMU Entrepreneurship Center



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

Dieser Bottom-up-Ansatz in der Bestimmung von Marktpreisen für Sponsoring-Pakete, wie er am LMU EC durch die externe Beratung *actori* verfolgt wird, hat sich auch in anderen Branchen wie Kultur⁸ und Sport bewährt. Die finale Preisgestaltung eines Pakets wird dazu je nach Anzahl, Reichweite und Werthaltigkeit der gebündelten Gegenleistungen, aber auch je nach Existenz und Kommunizierbarkeit weiterer thematischer Unterstützungsmotive von der reinen Summation der einzelnen Gegenleistungen abweichen. Im Fall des LMU EC kommen im Sponsoring-Bereich zwei zusätzliche Unterstützungsmotive für Sponsoren zum Tragen: zum einen die Förderung von Bildung als gesellschaftliche Aufgabe, zum anderen die Unterstützung und Leidenschaft für das Thema Entrepreneurship. Somit ergibt sich die finale Preisgestaltung für die Pakete aus diesen beiden thematischen Motiven und dem in der Abbildung skizzierten Gegenleistungskonzept.

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

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

⁸ Vgl. z. B. *Lausberg (2008)*, S. 150 f.

⁹ Vgl. auch *Sanders (2007)*, S. 32 ff.

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

3.4 Gestaltung thematisch und zeitlich fokussierter Kampagnen

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

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

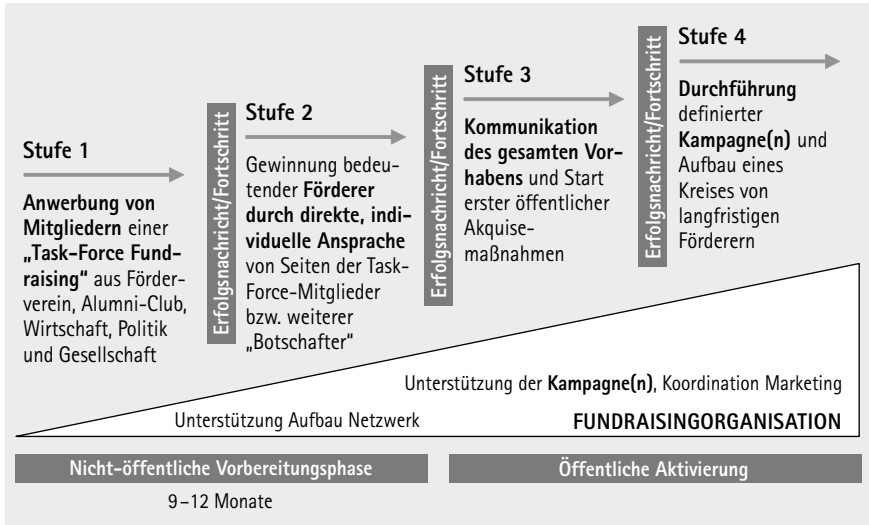
Alternativ ist eine mehr umfassend angelegte Kampagne zu einem Schwerpunktthema denkbar, welche z.B. die geplante Expansion des LMU EC zur LMU-weit aktiven Einrichtung beinhaltet, verbunden mit der Realisierung verschiedener Teilprojekte zur Erreichung des Gesamtziels. Auch hier sind Mittelverwendungskonzepte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

Abbildung 6: Fundraising-Kampagnen europäischer Hochschulen

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

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

Abbildung 7: Stufenmodell zur Durchführung einer Kampagne



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

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

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

4.1 Schaffung der Rahmenbedingungen für erfolgreiches operatives Fundraising

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

Der Beginn der Fundraising-Aktivitäten deutscher Hochschulen und ihrer Einrichtungen ist häufig mehr ein schrittweises Experimentieren, zumeist übernehmen Alumni- oder Fördervereine eine Vorreiterrolle. Der Hochschul-Fundraising-Markt ist in Deutschland ein noch nicht voll entwickelter und damit immer noch neuer Markt.¹⁰ Deswegen sind potenzielle und tatsächliche Geldgeber, aber auch die Hochschulen selbst mit den Mechanismen und Gepflogenheiten sowie der professionellen Umsetzung partnerschaftlicher Vermarktung noch wenig vertraut. Wichtige Elemente, um dieser Herausforderung zu begegnen, können in der Kommunikation von Positivbeispielen und Best-Practice-Methoden über Seminare, Workshops, Tagungen¹¹ und Publikationen sowie in der Vernetzung der Akteure gesehen werden. Damit wird der Weg bereitet, eine positive Fundraising-Kultur auf Hochschul- und Geldgeberseite in Deutschland zu etablieren. Um möglichst schnell ein Verständnis des noch jungen Markts zu erreichen, ist auch die Nutzung externer Kompetenz über die Mitgliedschaft versierter Persönlichkeiten in den Hochschulgremien oder über entsprechende Dienstleistungsorganisationen oder -unternehmen denkbar. Die gemeinsame Prägung positiv gestalteter Marktusancen lohnt sich deswegen für alle Beteiligten, weil die Zusammenarbeit zwischen privaten Geldgebern und Hochschulen bzw. zwischen Wirtschaft und Wissenschaft wertschöpfend für beide Seiten ist. Die Betonung der Chancen und die Etablierung professioneller Marktregeln eröffnen dem jungen Markt neue Potenziale.

¹⁰ Vgl. Haibach (2008), S. 21 ff.

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

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

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

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

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

4.2 Interne Etablierung und nachhaltige Umsetzung von Fundraising-Konzepten

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

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

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

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

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

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

5 Perspektiven des Hochschul-Fundraisings und dessen Professionalisierung

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

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

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

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

¹³ Vgl. z.B. Küpper (2007), S. 82 ff.

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

Literatur

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

Giebisch, Petra (2007): Hochschulfundraising in Deutschland 2004–2006. http://www.che.de/downloads/CHE_Fundraising_2007.pdf (Zugriff am 07. August 2008)

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

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

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

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

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

Pilot Group (2007): Sponsor Visions 2007. http://www.pilot.de/research/sponsorvisions.php?content=sponsor_visions_2007 (Zugriff am 07. August 2008)

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

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

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

Anschrift der Verfasser:

Matthias Notz

Dr. Patrick Roy

actori GmbH

Amalienstr. 62

80799 München

E-Mail: notz@actori.de

roy@actori.de

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

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