

Entwicklung und Perspektiven des Hochschul-Fundraisings

Marita Haibach

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

Ziel des Hochschul-Fundraisings ist die systematische Gewinnung von Spendern, Stiftern und Sponsoren für Hochschulen. Der Erfolg von Fundraising-Aktivitäten ist von fünf wesentlichen Elementen abhängig: motivierenden Argumenten für private Förderer, realistischen Förderprojekten und plausiblen Finanzbedarf, Zugang zu Förderquellen, Engagement von ehrenamtlichen Führungspersönlichkeiten und der internen Fundraising-Bereitschaft einer Institution. Die Chancen, ein neues Zeitalter des privaten Engagements für Lehre und Forschung in Deutschland einzuleiten, stehen gut. Die Erwartung, dass sich Investitionen in den Aufbau von Alumni-Arbeit an hiesigen Hochschulen postwendend in klingender Münze auszahlen, ist allerdings verfehlt. Beim Aufbau des systematischen Fundraisings ist es sinnvoll, verschiedene Schienen gleichzeitig oder aber zeitversetzt in den ersten Jahren der Aktivitäten aufzubauen.

1 Hochschul-Fundraising im Aufwind

Das zentrale Standbein der Finanzierung der öffentlichen Hochschulen in Deutschland sind staatliche Mittel. Immer mehr Institutionen aber sind daran interessiert, Mittel aus privaten Förderquellen einzuwerben. Private Fördermittel können entscheidend dazu beitragen, dass eine Hochschule Profil gewinnt und Spitzenleistungen hervorbringt.

Zwar gibt es kaum eine Institution, die nicht über einen Freundeskreis verfügt und nicht bereits Unterstützung durch private Förderer erhalten hat, aber meist fehlt eine Gesamtstrategie für die Einwerbung von Spenden, Stiftungsmitteln und Sponsoring-Einnahmen. Die Gewinnung privater Förderer beruht in der Regel auf dem „Zufallsprinzip“, mit dem oft durchaus ansehnliche „Zufallstreffer“ erzielt werden. Doch gleichzeitig bleiben große Potenziale ungenutzt. Die Berichte über Megaspenden zugunsten von Hochschulen im deutschsprachigen Raum in jüngster Zeit haben Viele aufhorchen lassen. Dennoch ist das private Förderengagement für den Hochschulbereich hierzulande noch immer die Ausnahme. Der Bildungsbereich nimmt nach wie vor einen hinteren Rang auf

der Spenden-Präferenzskala ein. Auch die von vielen Hochschulen jahrzehntelang vernachlässigten Alumni werden sich erst dann engagieren, wenn es gelingt, sie wieder an die Hochschule heranzuführen und ihnen überzeugend darzulegen, dass es sich lohnt, in „ihre“ Hochschule zu investieren.

Fundraising hat sich im vergangenen Jahrzehnt in Deutschland zunehmend zu einem eigenständigen Berufsfeld entwickelt, doch die Professionalisierung des Fundraisings im Hochschulbereich steht noch am Anfang. Die Erfolge einiger weniger Vorreiter des Hochschul-Fundraisings, wie etwa der Technischen Universität München (TUM),¹ belegen: Es besteht ein enger Zusammenhang zwischen dem Vorhandensein einer funktionierenden Fundraising-Infrastruktur und Einnahmesteigerungen. Seit einigen Jahren zeichnet sich ab, dass immer mehr Hochschulen in das professionelle Fundraising einsteigen bzw. einsteigen wollen. Doch geht diese Entwicklung in Deutschland, ebenso wie in anderen europäischen Ländern, nur langsam voran.

Selbst in Großbritannien, wo das professionelle Fundraising bereits Anfang der Achtzigerjahre Fuß fasste, hinkt das Hochschul-Fundraising der allgemeinen Entwicklung der Fundraising-Profession hinterher. Daher setzte das *Department for Education and Skills*, das Bildungsministerium, im Jahr 2003 unter dem Vorsitz von Eric Thomas, dem Vizekanzler der University of Bristol, eine *Task Force on Voluntary Giving to Higher Education* ein. Die Schaffung einer Institution, die mit Erfolg Fundraising betreibt, basiere, so der Bericht, auf zwei Schlüsselementen, welche die jeweilige Hochschule selbst steuern könne:

- Die Führungspersönlichkeiten auf allen Ebenen innerhalb einer Institution müssen der Entwicklung der Fundraising-Strategie Zeit und Ressourcen widmen. Sie müssen ein Umfeld schaffen, in dem sich potenzielle Förderer über die Zukunftspläne der Institution informiert und zugleich in den Prozess einbezogen fühlen.
- Ein Fundraising-Büro, das mit qualifizierten Fachleuten ausgestattet ist und in dem bewährte, erfolgsorientierte Vorgehensweisen zum Einsatz kommen, ist eine Investition, die im Laufe der Zeit eine ausgezeichnete Rendite erbringen wird.

Auch die Europäische Kommission will dazu beitragen, dass der Forschung in ganz Europa mehr philanthropische Mittel zufließen. Auf dem im Dezember 2007 gestarteten *European Forum on Philanthropy and Research Funding*, das vom *European Foundation Centre* in

¹ Siehe Beitrag von *Arnulf Melzer*, S. 58 ff.

Brüssel gemanagt wird, stellte eine von der Europäischen Kommission beauftragte, europaweite, unabhängige Expertengruppe ihren Bericht über das Fundraising von Universitäten aus philanthropischen Quellen vor.²

Das *Centrum für Hochschulentwicklung (CHE)* führte von März bis Mai 2007 zum zweiten Mal in einem gemeinsamen Projekt mit der Wochenzeitung DIE ZEIT und dem Deutschen Fundraising Verband eine Befragung zum Hochschul-Fundraising in Deutschland durch. Die langsam wachsende Zahl der Personalstellen verdeutlicht, dass inzwischen auch hierzulande bei der Professionalisierung des Hochschul-Fundraisings ein Stein ins Rollen gekommen ist, der Bewegung sowohl in das Innenleben von Hochschulen als auch in deren Außenwirkung bringt.

2 Fundraising – Sponsoring – Drittmittel

Mit dem Begriff *Fundraising* wird die umfassende Mittelbeschaffung einer nicht kommerziellen Organisation bezeichnet. Hierzu gehören Finanz- und Sachmittel, Rechte und Informationen, Arbeits- und Dienstleistungen, wobei der Schwerpunkt auf der Einwerbung finanzieller Mittel liegt. Beim Fundraising geht es darum, eine Kommunikationsstrategie für die Beschaffung von Finanzmitteln zu erstellen, und zwar vor allem für solche Mittel, die nicht nach klaren Förderkriterien vergeben werden und nicht regelmäßig fließen. Ziel des Hochschul-Fundraisings ist die systematische Gewinnung von Spendern, Stiftern und Sponsoren für Hochschulen.

Das Fundraising tangiert eine Vielzahl von Rechtsgebieten und rechtlichen Vorschriften, deren Behandlung den Rahmen dieses Beitrags sprengen würde. Fundraiser und Fundraiserinnen müssen keine Rechtsexperten sein, doch es ist ihnen anzuraten, sich mit dem rechtlichen Rahmen ihrer Tätigkeit vertraut zu machen. Von besonderer Bedeutung ist es dabei, ein Gespür für Grenzfälle zu entwickeln, bei denen besondere Wachsamkeit geboten ist. Kompliziert wird es meist auch dadurch, dass mehrere unterschiedliche Rechtsvorschriften zur Geltung kommen. Es wird jedoch immer wieder notwendig sein, auf die Hilfe von Steuer- und Buchhaltungsfachleuten oder Juristen, insbesondere auf die Rechtsexperten innerhalb der Institution, zurückzugreifen. Oft sind gerade zu Anfang auch Nachfragen bei den Finanzämtern erforderlich.

² Vgl. Buchbesprechung auf S. 128.

Die Begriffe *Fundraising* und *Sponsoring* sind nicht identisch, obwohl die Worte aus der Begriffsfamilie *Sponsoring* in der Umgangssprache oft undifferenziert für jegliche Form der privaten Förderung verwendet werden. Das *Sponsoring* ist jedoch lediglich eines der unterschiedlichen *Fundraising*-Instrumente, wenn auch ein ganz besonderes, da, anders als bei den anderen Methoden, der Gesponserte eine Gegenleistung erbringen muss. *Sponsoring* ist aus Sicht der Unternehmen eine Form der Werbung; Ziel ist die öffentliche Kommunikation der *Sponsoring*-Maßnahme.

Steuerrechtlich gesehen, besteht ein Unterschied zwischen Spenden und *Sponsoring*, auf den an dieser Stelle allerdings nur kurz eingegangen werden kann. Grundsätzlich muss unterschieden werden zwischen der steuerlichen Behandlung beim Sponsor und der steuerlichen Behandlung bei steuerbegünstigten Empfängern. Was den Sponsor betrifft, so kann es sich bei den im Zusammenhang mit dem *Sponsoring* gemachten Aufwendungen um Betriebsausgaben, Spenden oder um steuerlich nicht abzugsfähige Kosten der Lebensführung bzw. bei Kapitalgesellschaften um verdeckte Gewinnausschüttungen handeln. Bei den Empfängern können *Sponsoring*-Einnahmen Betriebseinnahmen im steuerpflichtigen Bereich oder aber Einnahmen in der Vermögensverwaltung darstellen.

Abbildung 1: Abgrenzung zwischen *Spende* und *Sponsoring*

	Spende	Sponsoring
Förderer sind in der Regel	Privatpersonen Unternehmen	Unternehmen
Motivation	Fördergedanke	betrieblicher Nutzen
Zusammenarbeit	in der Regel nicht gegeben	Durchführung eines Sponsorships
Öffentlichkeitswirkung	selten	erstrebtes Ziel des Sponsors
Vertragliche Grundlage	auf keinen Fall vorhanden	in der Regel <i>Sponsoring</i> -Vertrag
Steuerliche Auswirkung a) beim Geber b) beim Nehmer	Spendenabzug ideelle Einnahmen	Betriebsausgabenabzug Betriebseinnahme im steuerpflichtigen Bereich (ggf. Mehrwertsteuer, Körperschafts- und Gewerbesteuer) oder Einnahme der Vermögensverwaltung
Quelle: Fritz (2005)		

Ein nicht eindeutig lösbares Abgrenzungsproblem besteht zwischen den Begriffen *Drittmitteleinwerbung* und *Fundraising*. Ihre Bedeutung ist nicht identisch, auch wenn es eine ganze Reihe von Überschneidungen gibt. Unter *Drittmitteln* werden grundsätzlich die-

jenigen Mittel verstanden, die Hochschulen nicht mittels staatlicher Zuweisungen als Grundausrüstung erhalten, sondern jene, die bei sogenannten Dritten zusätzlich zum regulären Hochschulhaushalt eingeworben werden. Drittmittel können der Hochschule selbst, einer ihrer Einrichtungen (wie etwa Fakultäten, Fachbereichen, Instituten) oder einzelnen Wissenschaftlern zur Verfügung gestellt werden.

Zu den Drittmitteln zählen Projektmittel der Forschungsförderung des Bundes, der Länder, der Europäischen Union und anderer öffentlicher Stellen, Mittel der Deutschen Forschungsgemeinschaft sowie Mittel der Bundesagentur für Arbeit. Zu Drittmitteln werden auch Stiftungsprofessuren und Mittel der Wirtschaft gerechnet, die für die Durchführung von Forschungsaufträgen bzw. als Spende zur Wissenschaftsförderung gewährt werden. Während Forschungsaufträge klassische Drittmittelprojekte sind, fällt die Einwerbung von Spenden und Stiftungsprofessuren meist in das Aufgabengebiet des Fundraisings. Doch sind die Übergänge oft fließend, zumal das institutionalisierte Fundraising für viele Hochschulen Neuland ist.

3 Voraussetzungen für Fundraising-Erfolge

Der Erfolg von Fundraising-Aktivitäten ist von fünf wesentlichen Elementen abhängig:

- motivierenden Argumenten für private Förderer (Fundraising-Zielbild),
- realistischen Förderprojekten und plausiblen Finanzbedarf,
- Zugang zu Förderquellen,
- Engagement von ehrenamtlichen Führungspersönlichkeiten,
- der internen Fundraising-Bereitschaft (*institutional readiness*) einer Hochschule.

3.1 Motivierende Argumente für private Förderer (Fundraising-Zielbild)

Das Fundraising-Zielbild einer Institution (Englisch: *case for support*) setzt sich aus allen Faktoren zusammen, für die diese steht: ihren Traditionen und Erfolgen in der Vergangenheit, ihrem Nutzen heute, ihren gegenwärtigen Leistungen, und, was am wichtigsten ist, ihren Plänen, Ambitionen und ihrer Zukunftsvision. Die Formulierung des Zielbilds bildet die Grundlage und das argumentative Dach, um die potenziellen Förderer vom Finanzbedarf der Institution und der Notwendigkeit von größeren Zuwendungen zu überzeugen. Viele Hochschulen verfügen zwar mittlerweile über Leitbilder, deren Wirkung nach innen durchaus groß sein mag, die aber meist nicht so formuliert sind, dass sie gewinnend auf private Förderer wirken. Voraussetzungen für erfolgreiches Fundraising sind das Vorhandensein von klaren Vorstellungen über die Prioritäten der Hochschule

sowie eine enge Verbindung zwischen den Zielen des Fundraisings und der langfristigen Entwicklung der Institution insgesamt.

3.2 Realistische Förderprojekte und plausibler Finanzbedarf

Erfolgreiches Fundraising setzt voraus, dass die Bedarfe einer Organisation und die in diesem Zusammenhang genannten finanziellen Erfordernisse Nachfragen standhalten können. Sie müssen plausibel sowie auf schlüssige und anschauliche Weise erklärbar sein. Hochschulen verfügen über eine große Vielfalt an Fördermöglichkeiten, sowohl was die unterschiedlichen Gruppen von Förderbereichen als auch was deren inhaltliche Ausrichtung angeht. Allerdings eignen sich nicht alle Vorhaben für das Fundraising von privaten Förderern. Es gilt, überzeugende Fördergründe darzulegen, die zum Engagement motivieren. Von großer Bedeutung in diesem Zusammenhang sind individuelle Würdigungsmöglichkeiten für Spender, Stifter und Sponsoren (im letzteren Fall Gegenleistungen).

Das Spektrum der möglichen Förderbereiche lässt sich grob in folgende Segmente einteilen:

- Wissenschaftliches Personal (insbesondere Stiftungsprofessuren),
- Forschungsprojekte /Forschungsinstitute,
- Studierende (insbesondere Stipendien und Wohnmöglichkeiten),
- Infrastrukturmaßnahmen (Gebäude – Neubau oder Renovierung, Räume, Einrichtung, Geräte, Technik, Bibliothek, Campus),
- Veranstaltungen und Veröffentlichungen,
- Kapitalstockaufbau/Stiftungen.

3.3 Zugang zu Förderquellen

In Zusammenhang mit der erfolgreichen Durchführung von Fundraising-Aktivitäten muss eine ausreichende Zahl an potenziellen Förderern identifiziert werden: (wohlhabende) Privatpersonen, Unternehmen, Stiftungen. Die Höhe dessen, was diese in der Lage wären zu geben, muss mit dem Finanzziel in Einklang stehen. Zudem muss die Hoffnung gerechtfertigt erscheinen, dieses Potenzial in eine tatsächliche Förderbereitschaft umwandeln zu können.

3.4 Engagement von ehrenamtlichen Führungspersönlichkeiten

Ehrenamtliche Führungskräfte von außen, Persönlichkeiten, die hinter der Zielsetzung stehen, der Arbeit Prestige und Ansehen verleihen, die Kontaktarbeit mittragen und unterstützen, sich selbst als Förderer finanziell für die Hochschule engagieren sowie Türen zu Stiftern und Großspendern öffnen, bilden den Schlüssel für jede groß angelegte Fundraising-Aktivität.

3.5 *Creating an Asking Institution: Interne Fundraising-Bereitschaft (institutional readiness)*

Ein zentraler Faktor für Fundraising-Erfolge ist die interne Bereitschaft innerhalb einer Institution, tatsächlich Fundraising zu betreiben. Fundraising erfordert die breite Unterstützung innerhalb einer Hochschule. Dabei spielt die Notwendigkeit einer klaren, konsequenten und inspirierenden Führung innerhalb der Institution eine wichtige Rolle. Hochschul-Fundraising ist eine Führungsaufgabe, die ohne das Engagement der Hochschulleitung nicht funktioniert. Hinzu kommt die Notwendigkeit von Menschen, die dem Fundraising kontinuierlich Zeit widmen; dies lässt sich am besten durch ein mit qualifizierten Fachleuten ausgestattetes Fundraising-Büro (*development office*) gewährleisten. Ein Budget für Fundraising-Aktivitäten ist dabei ebenso unabdingbar wie eine mittels einer Fundraising-Software geführte Fundraising- und Alumni-Datenbank. Auch die Öffentlichkeitsarbeit insgesamt muss gut funktionieren.

3.5.1 Personalausstattung und Struktur des Fundraising-Bereichs

Es besteht ein enger Zusammenhang zwischen den Fundraising-Einnahmen und den dafür bereitgestellten hauptamtlichen personellen Kapazitäten. Die Struktur und die Größe des Fundraising-Bereichs sind abhängig von den unterschiedlichen Gegebenheiten innerhalb einer Hochschule. Die personelle Ausstattung hängt davon ab, wie konkret gearbeitet wird. Je größer das Spendenaufkommen einer Organisation, umso mehr Mitarbeiter sind im Fundraising-Bereich notwendig und umso größer ist üblicherweise die Ausdifferenzierung der Aufgaben.

Viele der US-Hochschulen haben heutzutage riesige Fundraising-Abteilungen mit bis zu 400 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, unter denen üblicherweise eine strenge Aufgabenteilung herrscht. An der Spitze steht meist eine Person, die als Vizepräsident (*Vice President for Development*) der Hochschulleitung bzw. als stellvertretender Dekan (*As-*

sociate Dean for External Relations and Development) der Fakultätsleitung angehört. An zahlreichen Hochschulen ist der Bereich der Alumni-Arbeit als Referat in der Fundraising-Abteilung angesiedelt, an anderen gibt es dafür entweder eine eigene Abteilung oder diese ist als Büro der Alumni-Vereinigung organisiert. Dabei wird jedoch eine enge Verzahnung von Fundraising und Alumni-Arbeit sichergestellt.

Innerhalb der Fundraising-Abteilungen bestehen in der Regel drei Hauptreferate, die meist entlang der unterschiedlichen Ansprachemethoden differenziert werden: *Major Gifts* (Großspenden), *Annual Giving* (jährliche Spenden) und *Corporate and Foundations Relations* (Unternehmens- und Stiftungsbeziehungen). Zudem verfügen viele Hochschulen über ein eigenes *Office of Gift Planning*, dessen Mitarbeiter gewissermaßen als Vermögensberater für die Spender fungieren und diese dabei unterstützen, die steuerlich und rechtlich beste Lösung für ihre Zuwendung an die Hochschule zu finden. Hier ist meist auch das Testamentspenden-Fundraising angesiedelt. Darüber hinaus gibt es vielfach ein spezielles *Office of Development Relations*, dessen Aufgaben die Erstellung von Informationsmaterialien für das Fundraising, die Organisation von Events und die Spenderpflege sind. In einem weiteren Bereich, dem *Office of Development Services*, sind vielfach das Finanzreferat der Fundraising-Abteilung, ebenso wie die Gebiete der Spenderrecherchen und die Administration und Pflege der Fundraising- und Alumni-Datenbank angesiedelt.

Viele Hochschulen in Deutschland starten mit lediglich einer Stelle in das Fundraising, manche sogar nur mit einer Teilzeitstelle. Damit ist allerdings die Gefahr verbunden, dass diese Person angesichts der komplexen Hochschulstrukturen von Anfang an auf verlorenem Posten steht, zumal die Erwartungen fast immer überhöht sind. Ein weiteres Problem ist, dass die Fundraising-Fachleute oft auch für andere dringende Aufgaben eingesetzt werden, die auf der Präsidialebene ständig anfallen, wodurch ein Teil der für das Fundraising verfügbaren Arbeitszeit verloren geht. Die Minimal-Ausstattung eines Fundraising-Büros an einer Hochschule sollte daher zwei Stellen umfassen: einen Fundraiser bzw. eine Fundraiserin und eine Servicekraft. Da im Zusammenhang mit dem Hochschul-Fundraising, bei dem die persönliche Fördereransprache eine große Rolle spielt, viele Außentermine notwendig sind, doch zugleich zahlreiche hochschulinterne Koordinations- und Sitzungstermine anfallen, sollten zumindest die Bereiche der Förderer-recherchen, der Datenbankpflege und der Veranstaltungsorganisation von einer Assistentin betreut werden, der der Umgang mit Menschen am Telefon und persönlich liegt. Gerade die telefonische Koordination von Gesprächsterminen ist enorm zeitaufwendig.

Eine Stelle zum Einstieg ist nur in Ausnahmefällen vertretbar, wenn eine gute Unterstützung aus anderen Bereichen erfolgt, insbesondere dem Rektorat, der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit und der EDV-Abteilung. Ist der Fundraiser für alles zuständig – von der Identifikation und Beschreibung von Förderprojekten über Spenderrecherchen, die Erstellung von Informationsmaterialien, die Pflege der Fundraising-Datenbank bis hin zur Organisation von Fundraising-Events –, so können die Dinge nur in kleinsten Schritten vorankommen. Sobald es gilt, mehrere Großspender persönlich zu betreuen, sind die personellen Kapazitäten schnell ausgereizt. Eine weitere Herausforderung, von der Hochschul-Fundraiser in Deutschland berichten, ist die Tatsache, dass sie zu viel Zeit in hochschulinternen Sitzungen verbringen müssen, die ihnen dann letztlich für Spenderkontakte abgeht.

3.5.2 Herausforderungen bei der Institutionalisierung des Hochschul-Fundraisings

Beim Start ins professionelle Fundraising gilt es in der Regel zahlreiche Hürden zu nehmen. Vielerorts stellt die Vorfinanzierung der Fundraising-Kosten eine große Herausforderung dar. Es ist normal, dass zumindest in den ersten beiden Jahren „rote Zahlen“ geschrieben werden. Allerdings sollten die Fundraising-Kosten, auf Dauer gesehen, 25 Prozent der Einnahmen nicht überschreiten. Fundraising erfordert Zeit, Zeitplanung – und Geduld. Hoher Erwartungsdruck zum falschen Zeitpunkt führt nicht nur zu Stress, sondern möglicherweise auch zu übereilten Schritten in die falsche Richtung.

Fundraising ist immer eine Form von Organisationsentwicklung, die Rollenänderungen beinhaltet, auch und gerade auf der Leitungsebene, auch, was die zeitlichen Prioritäten angeht. Meist gilt es, geeignete Organisationsformen und -strukturen (wie beispielsweise die Errichtung einer Stiftung) zu entwickeln. Fundraising-Fachkräfte mit Erfahrung im Hochschulbereich sind bislang rar in Deutschland, daher gestaltet sich die Suche nach Fundraising-Personal oft nicht einfach. In diesem Zusammenhang muss erwähnt werden, dass Berater und Beraterinnen sowie Agenturen am effizientesten genutzt werden können, wenn ihnen qualifizierte Fachkräfte in der Institution gegenüberstehen. Die Annahme, Fundraising-Berater und -Beraterinnen könnten, quasi „frei schwebend“, auf der Basis von Erfolgsbeteiligung Spender gewinnen und dies noch dazu für unterschiedliche Organisationen, beruht auf einer Illusion.

Bereits beim Aufbau des Fundraisings sollte das Spannungsfeld *zentral – dezentral* mitgedacht werden. Fundraising-Profis und -Serviceleistungen auf der zentralen Ebene tragen dazu bei, die Förderbeträge Einzelner zu maximieren, die Fundraising-Einnahmen

der Hochschule insgesamt wie auch einzelner Institute zu erhöhen, auch derjenigen, die bereits Fundraising-Erfolge erzielen! Es gibt eine ganze Reihe von Hochschulen mit rührigen Professoren und Institutsleitern, die sich auch ohne Fundraising-Infrastruktur aktiv und mit Erfolg um Förderer bemühen. Es gibt zudem Beispiele dafür, dass einzelne Hochschulinstiute professionelle Fundraising-Strukturen in einer Zeit aufgebaut haben, in der die Hochschulzentrale noch weit davon entfernt war, sich der Professionalisierung des Fundraisings zuzuwenden. Von solchen dezentralen Fundraising-Vorbildern können wichtige Impulse ausgehen für den Aufbau des zentralen Fundraisings, doch es besteht auch die Gefahr, dass einzelne Institute und das zentrale Fundraising miteinander in Konkurrenz um einzelne Förderer treten. Parallelansprachen wirken auf Förderer nicht gut, zudem beinhalten sie das Problem des *Downgrading*, des Einwerbens einzelner, relativ kleiner Spenden statt einer großen Zuwendung an die gesamte Institution.

Dennoch wäre es angesichts der geringen personellen Ausstattung des Fundraising-Bereichs weder sinnvoll noch durchsetzbar, den Fachbereichen den Kontakt mit potenziellen Förderern zu verbieten. Wichtig ist aber Transparenz: Das Fundraising-Büro muss über Kontakte mit potenziellen und aktuellen Förderern informiert werden. Es sollte von Anfang an auf den Aufbau einer *Win-Win*-Stimmung abzielen und den Fachbereichen Unterstützung anbieten, beispielsweise bei der Fördererpflege. Dabei kann es sich auch als hilfreich erweisen, die Fundraising-Datenbank als eine Serviceleistung des Fundraising-Büros anzubieten, von der auch andere einen Nutzen haben können. Vertrauliche Daten können mit unterschiedlichen Zugriffsrechten geschützt werden.

Eine besonders schwierige Herausforderung stellt in vielen Fällen die Schnittstelle zwischen Hochschul-Fundraising und Hochschul-Fördergesellschaft dar. Während so manche Hochschul-Fundraiser, die oft unter großem Erfolgszwang stehen, meinen, viele Räder neu erfinden zu müssen, fühlen sich häufig die Ehrenamtlichen in den Hochschul-Fördergesellschaften in ihrem langjährigen, unbezahlten Engagement übergangen. Im Interesse der Hochschule und zugleich der Förderer ist es daher notwendig, die Voraussetzungen für ein funktionierendes Zusammenspiel zwischen Hochschul-Fördergesellschaften und dem professionellen Fundraising zu schaffen.

4 Wiederbelebung der Kultur des privaten Engagements für Hochschule und Wissenschaft

In den USA rangiert bei den Spendenzwecken das Engagement für den Bereich *education*, also für alles, was mit Bildung und Forschung zu tun hat, direkt hinter dem Bereich

Religion (dort gibt es allerdings keine Kirchensteuer) an zweiter Stelle der Fördererpräferenzen (Individuen, Unternehmen und Stiftungen zusammengenommen). Im Jahr 2006 flossen 40,98 Milliarden Dollar (13,9 Prozent) des gesamten privaten Förderaufkommens in diesen Bereich (*Giving USA Foundation 2007, S. 16*).

In Deutschland hingegen rangiert das private Förderengagement für Bildung und Forschung trotz einer ganzen Reihe von Spendern, Stiftern und Sponsoren bislang weit unten in der Spenden-Präferenzskala. Dabei gab es auch in Deutschland zu Beginn des 20. Jahrhunderts eine Zeit, in der das Engagement für Bildung und Forschung selbstverständlicher war. An die lange Zeit verschütteten Traditionen gilt es anzuknüpfen und ein neues Zeitalter des privaten Engagements für Lehre und Forschung nicht nur in Deutschland, sondern in ganz Europa einzuleiten. Die Chancen dafür stehen gut. Hochschulen sind Institutionen, die, anders als viele gemeinnützige Vereine, nicht erst beweisen müssen, warum ihre Arbeit notwendig ist. Viele Menschen können sich aus eigener Anschauung vorstellen, was innerhalb einer Hochschule geschieht. Hochschulen sind – trotz gelegentlicher Brüche – glaubwürdige Institutionen, denen Menschen Vertrauen schenken und die mit positiv belegten Begriffen wie Jugend, Bildung, Nachwuchsförderung, Fortschritt, Innovation, Zukunft, Exzellenz, Kompetenz, Seriosität und gesellschaftlicher Verantwortung assoziiert werden.

Über Fundraising-Einnahmen von Hochschulen in Deutschland gibt es, anders als in den USA, bislang keine detaillierten Zahlen. Bei den Gesamteinnahmen aus dem Fundraising zeichnet sich nach den Ergebnissen der CHE-Studie (*CHE 2007 S. 7–12*) langsam eine steigende Tendenz ab. 2006 konnten 31 Universitäten Einnahmen aus Fundraising vorweisen, nach 29 im Jahr 2005 und 28 im Jahr 2004. Auch bei den Fachhochschulen stieg die Zahl derer, die Fundraising betreiben, leicht auf 36 im Jahr 2006. Die Zahl der Universitäten, die Beträge von mehr als einer Million einnahmen, stieg zwischen 2004 und 2006 um fünf auf 17. Die Hochschulen, die 2006 mehr als fünf Millionen Euro an Fundraising-Einnahmen erzielten, waren die Universitäten Erlangen-Nürnberg, Heidelberg und Mannheim, die Technische Universität München sowie die privaten Universitäten European Business School, Jacobs University Bremen und Universität Witten-Herdecke.

4.1 Die privaten Förderer

Die drei Hauptgruppen der privaten Geldgeber für gemeinnützige Zwecke sind Privatpersonen, Stiftungen und Unternehmen. Die Aufteilung der privaten Fördermittel nach der Herkunft der Mittel unterscheidet sich im Hochschulbereich der USA allerdings auch

von der allgemeinen Verteilung des Philanthropie-Kuchens. Das von Einzelpersonen stammende Fördervolumen ist geringer, doch Alumni und Individualspender, die keine Alumni sind, bestreiten zusammen immerhin 50,4 Prozent des Aufkommens, während der Anteil von Individualförderern am gesamten privaten Fördervolumen in den USA bei 75,5 Prozent bzw. inklusive Erbschaften sogar 83,3 Prozent liegt. Der Anteil der Stiftungsförderung im Hochschulbereich ist mit 25,4 Prozent (gegenüber 12,4 Prozent) doppelt so hoch wie bei dem Gesamt-Fundraising-Kuchen, das Förderaufkommen von Wirtschaftsunternehmen ist sogar viermal so hoch (16,4 Prozent gegenüber 4,3 Prozent) (CAE 2007; Giving USA Foundation 2007).

Abbildung 2: Herkunft der privaten Fördermittel für US-Hochschulen 2005/06

Förderergruppe	Betrag in Milliarden Dollar	Anteil in Prozent
Alumni	8,4	30
Privatpersonen (keine Alumni)	5,7	20,4
Wirtschaftsunternehmen	4,6	16,4
Stiftungen	7,1	25,4
Andere Organisationen	1,825	6,5
Kirchliche Organisationen	0,375	1,3
Gesamtbetrag	28	100
Quelle: CAE (2007)		

4.2 Privatpersonen als Hochschul-Förderer

Privatpersonen bestreiten in den USA über die Hälfte des privaten Förderaufkommens im Hochschulbereich. In Deutschland hingegen sind nach den Ergebnissen der CHE-Studie 2007 gegenwärtig Unternehmen die wichtigsten Mittelgeber – sowohl für Universitäten als auch für Fachhochschulen. Dennoch sollten Individualspender für das Hochschul-Fundraising keineswegs außer Acht gelassen werden. Gerade in diesem Segment bestehen große Potenziale, die es mithilfe von Fundraising-Aktivitäten zu nutzen gilt. Spenden sammelnde Organisationen im Sozial- und Umweltbereich bestätigen den amerikanischen Trend, dass Privatpersonen trotz der höheren Steuerquote und der Kirchensteuer auch bei uns das wichtigste Segment des Spendenmarkts darstellen. Es ist möglich, diesen Trend auch für das Hochschul-Fundraising zu nutzen, wenn es gelingt aufzuzeigen, warum private Fördermittel notwendig sind, was damit bewirkt werden kann – und wenn private Förderer gezielt und kontinuierlich um Zuwendungen gebeten werden.

4.2.1 Megaspenden

Bei den Empfänger-Organisationen von Spenden im zwei- und dreistelligen Millionenbereich stehen in den USA Hochschulen mit weitem Abstand an der Spitze, gefolgt von Stiftungen, von denen sich viele auch im Bereich von Forschung und Lehre engagieren. Der Trend, dass sich gerade Förderer, die hohe Zuwendungen leisten, im Hochschulbereich engagieren, zeichnet sich nun auch in Deutschland ab. Als der Unternehmer Klaus J. Jacobs im November 2006 auf einer Pressekonferenz verkündete, dass die von ihm gegründete Stiftung, die *Jacobs Foundation*, bis zum Jahr 2011 insgesamt 200 Millionen Euro in die *International University Bremen* investieren wird, war das öffentliche Echo riesig. Auch wenn es bereits vor Jacobs Beispiele für Millionengaben vermögender Personen an deutsche Hochschulen gab, so markiert sein Engagement zusammen mit der Ankündigung des SAP-Mitbegründers Hasso Plattner, gut 200 Millionen Euro in das als An-Institut der Universität Potsdam errichtete private Hasso-Plattner-Institut für Softwaresystemtechnik zu investieren, den Beginn einer Zeitenwende in Deutschland. In den Jahren 2007 und 2008 reihte sich eine ganze Anzahl von weiteren vermögenden Privatpersonen bzw. Familien in den Kreis der Hochschul-Millionenspenden ein.

4.2.2 Alumni als Förderer

Alumni sind für viele US-Hochschulen, allen voran die privaten Elite-Institutionen, eine tragende Säule ihrer Fundraising-Aktivitäten. Ein beträchtlicher Teil der Spenden kommt von Alumni, zudem wirken sie aktiv beim Fundraising mit. Alumni (und deren Familien) sind ein wichtiges Standbein im Großspenden-Fundraising, sowohl was eigene Spenden als auch was das Öffnen von Türen angeht. Eine wesentliche Voraussetzung dafür ist allerdings, dass die Bindung von gegenwärtigen und ehemaligen Studierenden an die Hochschule kontinuierlich gut gepflegt wird. Das ist nur durch eine professionelle Alumni-Arbeit möglich, bei der das Fundraising ein integraler Bestandteil ist. Dennoch betätigen sich selbst in den USA keineswegs alle Alumni automatisch als Spender für ihre ehemalige Hochschule. Viele der öffentlichen Hochschulen in den USA haben erst im vergangenen Jahrzehnt begonnen, ihre Alumni-Tätigkeiten aktiver zu gestalten. Dabei zeigt sich, dass es auch in den USA nicht einfach ist, verloren gegangene Alumni aufzuspüren, zurückzugewinnen und diese noch dazu zu Spenden in der *annual fund* zu motivieren. Daher konzentrieren sich Hochschulen in der Anfangsphase zunächst meist auf die Gewinnung ausgewählter Alumni als Großspender.

Alumni-Arbeit hat sich im vergangenen Jahrzehnt in vielen Hochschulen in Deutschland zu einem professionellen Aufgabenfeld entwickelt. Viele Hochschulen haben Stellen geschaffen und Alumni-Referenten damit beauftragt, die Kontakte zu ihren Ehemaligen wiederzubeleben und zu pflegen. Doch dies ist kein leichtes Unterfangen. Die Erwartung, dass sich Investitionen in den Aufbau von Alumni-Arbeit an hiesigen Hochschulen postwendend in klingender Münze auszahlen, ist daher verfehlt.

Wann nun ist der richtige Zeitpunkt, um vom *Friendraising*, dem Aufbau von freundschaftlichen Beziehungen mit und unter den Alumni, zum Fundraising überzugehen? Grundsätzlich ist dazu zu sagen: Werden lange vernachlässigte Alumni zu früh um eine Spende gebeten, dann kann dies schnell die gerade in Gang gekommene Annäherung und den damit verbundenen positiven Eindruck zunichte machen. Es darf nicht der Eindruck entstehen, dass das hauptsächliche Ziel beim Beziehungsaufbau mit den Alumni die Einwerbung von Spenden ist. Hinzu kommt, dass es hierzulande für viele völliges Neuland ist, Spenden für ihre Hochschule zu tätigen. Das Bewusstsein von Bedarf und Notwendigkeit muss zunächst entwickelt werden.

Eine Möglichkeit der Beschleunigung des Übergangs vom *Friendraising* zum Fundraising ist die anfängliche Konzentration auf Top-Alumni, wobei auch hier nicht auf Blitzerfolge gesetzt werden darf. Top-Alumni sind Personen, die an einer Hochschule zumindest zeitweise studiert oder promoviert haben und die sich durch überdurchschnittlichen wirtschaftlichen, politischen oder gesellschaftlichen Erfolg auszeichnen. Allerdings muss davon ausgegangen werden, dass diese trotz ausreichender finanzieller Ressourcen nicht zwangsläufig bereit sind, die Hochschule zu unterstützen. Hochkarätige Alumni sollten zunächst durch gezielte Kultivierungsaktivitäten, wie beispielsweise die Einladung zu exklusiven Veranstaltungen (wie etwa Top-Alumni-Dinner mit dem Präsidenten der Hochschule), Einzelgespräche mit dem Präsidenten oder ausgewählten Wissenschaftlern sowie die individuelle Betreuung durch das Alumni-Büro näher an die Hochschule herangeführt werden.

Ein Vergleichsfaktor, der sogar in die allgemeinen Hochschul-Rankings in den USA einfließt, ist die *average alumni giving rate*, also die Durchschnittsquote derjenigen Ehemaligen, die sich als Spender für den *annual fund*, die Jahresspendenkampagne, ihrer Alma Mater betätigen. Gemäß der Erhebung des *U.S. News & World Report „America's Best Colleges 2007“* rangiert die Princeton University mit gut 60 Prozent an der Spitze. Der Durchschnittswert liegt bei 33 Prozent, doch viele der großen öffentlichen Hochschulen rangieren auf den hinteren Plätzen mit unter 15 oder gar unter zehn Prozent.

Am erfolgreichsten sind grundsätzlich Institutionen, bei denen Studierende ihr Studium als *undergraduates* (Studium bis zum ersten akademischen Grad, in der Regel Bachelor-Abschluss) durchlaufen haben.

In Deutschland hingegen sind die Zuwendungen von Alumni an ihre Hochschulen, abgesehen von einigen wenigen Ausnahmen, relativ gering. Lediglich neun Universitäten und zwei Fachhochschulen gaben in der neuesten CHE-Studie in diesem Bereich überhaupt Anteile an, die jedoch durchweg unter zehn Prozent lagen. Auch in Großbritannien hinken selbst die Elite-Universitäten Oxford und Cambridge weit hinter ihren US-Pendants hinterher, was die Quote derjenigen Ehemaligen angeht, die sich als Spender für ihre Hochschule betätigen. Schätzungsweise zehn Prozent der Alumni engagieren sich als Spender bei diesen beiden Institutionen, bei den anderen Hochschulen in Großbritannien liegt die Quote unter einem Prozent (CASE 2007).

4.3 Wirtschaftsunternehmen als Förderer von Hochschulen

Zwischen vielen Hochschulen und Wirtschaftsunternehmen in Deutschland gibt es seit Langem Kontakte, doch seit Mitte der Neunzigerjahre sind Zahl und Umfang der Verbindungen enorm gewachsen. Das Spektrum der Kooperationsformen zwischen Hochschulen und Unternehmen ist dabei vielfältig; prinzipiell lassen sich Geschäftsbeziehungen und Förderbeziehungen unterscheiden.

Aus der Hochschulfinanzstatistik des Statistischen Bundesamts für das Jahr 2005, die im Juni 2007 veröffentlicht wurde, geht hervor, dass sich die Drittmittel, die von der gewerblichen Wirtschaft an Hochschulen geflossen sind, auf rund eine Milliarde Euro belaufen. Dies sind fast 30 Prozent der gesamten Drittmiteleinnahmen deutscher Hochschulen, die für das Jahr 2005 insgesamt mit fast 3,7 Milliarden Euro beziffert wurden. Nach den Fördermitteln der Deutschen Forschungsgemeinschaft (1,085 Milliarden Euro) ist dies der zweitgrößte Bereich. Über die finanzielle Größenordnung des Fördervolumens im engen Sinne – Spenden von Unternehmen und Zuwendungen von Unternehmensstiftungen an Hochschulen – gibt es keine exakten Zahlen. Auch der Umfang des Sponsoring-Volumens im Hochschulbereich ist nicht bekannt.

Die Fördermotive für Wirtschaftsunternehmen sind von aufgeklärtem Eigeninteresse (*enlightened self-interest*) geprägt. Der primäre Zweck von Unternehmen ist es nicht, sich als Förderer von Gemeinwohlanliegen zu betätigen, sondern Profite zu erzielen. Dies schließt keineswegs das Mitschwingen idealistischer Beweggründe und emotionaler

Motive aus, denn es sind faktisch doch Individuen, die in den Unternehmen die Förderentscheidungen fällen.

Spenden dienen, wie gut 80 Prozent der in einer im Jahr 2007 erschienenen Studie von *PricewaterhouseCoopers* Befragten angaben, aus Sicht der Unternehmen in erster Linie zur Image- und Kontaktpflege am Standort. Wirtschaftsunternehmen investieren in ihr gesellschaftliches Umfeld, um eine funktionsfähige Basis ihrer Existenz zu sichern. Abgesehen von der Image- und Kontaktpflege hoffen gut 40 Prozent der befragten Unternehmen darauf, durch die Spendentätigkeit attraktiver für Nachwuchskräfte zu werden. Vielen Unternehmen ist daran gelegen, mit möglichen künftigen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen schon frühzeitig in Kontakt zu kommen. Auch die von Hochschulen angebotenen Weiterbildungsmaßnahmen sind für die Wirtschaft attraktiv. Für viele Unternehmen ist die Möglichkeit der Teilhabe am wissenschaftlichen Fortschritt vor Ort interessant. Wichtige Impulse für Innovationen entspringen dem Hochschulkontext. Lediglich 30 Prozent verfolgen mit ihren Spenden ausdrücklich geschäftliche Interessen. Insbesondere Ausbildungs- und Forschungseinrichtungen, die in der Branche des Spenders tätig sind, profitierten häufig von geschäftspolitisch motivierten Zuwendungen.

4.4 Stiftungen in der Hochschulförderung

Das Stiftungsthema hat im Hochschulbereich in den letzten Jahren verstärkt Beachtung gefunden, wengleich es schon von jeher große Bedeutung besessen hat: Stifter und Stiftungen spielten bei der Gründung von deutschen Hochschulen eine wichtige Rolle; Hochschulen beherbergen unter ihrem Dach eine Reihe von kleinen, meist unselbständigen Stiftungen; Förderstiftungen sind wichtige Finanzquellen für Forschung und Lehre. Doch im vergangenen Jahrzehnt hat das Thema Hochschulen und Stiftungen stark an Dynamik zugelegt. Hochschulen werden in Stiftungen umgewandelt, es werden zunehmend Hochschulstiftungen gegründet und das Zauberwort *endowment*, Kapitalstockaufbau, macht die Runde.

Der Hochschulbereich besitzt eine besondere Attraktivität für Stifter. Nach Angaben des *Bundesverbands Deutscher Stiftungen (2007)* haben 13,3 Prozent aller Stiftungen ihren Schwerpunkt in der Wissenschaftsförderung. Berücksichtigt man auch den Bereich Bildung und Erziehung, der 14,9 Prozent der Stiftungszwecke umfasst, dann wird deutlich: Bildung und Wissenschaft sind Zukunftsthemen, an denen Stifter und Stifterinnen ein starkes Interesse haben.

Angesichts der Neigung zahlreicher Menschen, eine eigene Stiftung ins Leben zu rufen und damit ihre persönlichen Interessengebiete zu fördern, stellt sich als Grundfrage für das Fundraising an Hochschulen, mit welchen Argumenten es gelingen kann, Menschen für ein Engagement als Hochschulstifter zu motivieren. Die Möglichkeit der Steuerersparnis, ohnehin nicht das zentrale Motiv bei der Errichtung von Stiftungen, gilt auch für jede andere Stiftungserrichtung und Zustiftung. Punkten können Hochschulen mit ihrer Kontinuität, Tradition und ihrem Zukunftspotenzial – etwa bei der Nachwuchsausbildung. Zudem gibt es unter dem Dach einer Hochschule vielfältige Möglichkeiten der Verwirklichung von inhaltlichen Interessen – von der Förderung eines gesellschaftlich bedeutsamen Forschungsvorhabens bis zur Verbesserung der Qualität der Lehre in einem bestimmten Fachgebiet. Auch interessante Begegnungen mit hochkarätigen, häufig internationalen Wissenschaftlern sowie mit Studierenden aus aller Welt gehören zu ihrem Kapital. Zudem wird Hochschulen auch der Bereich der Stiftungsadministration zugetraut, den viele Stifter gerne abgeben.

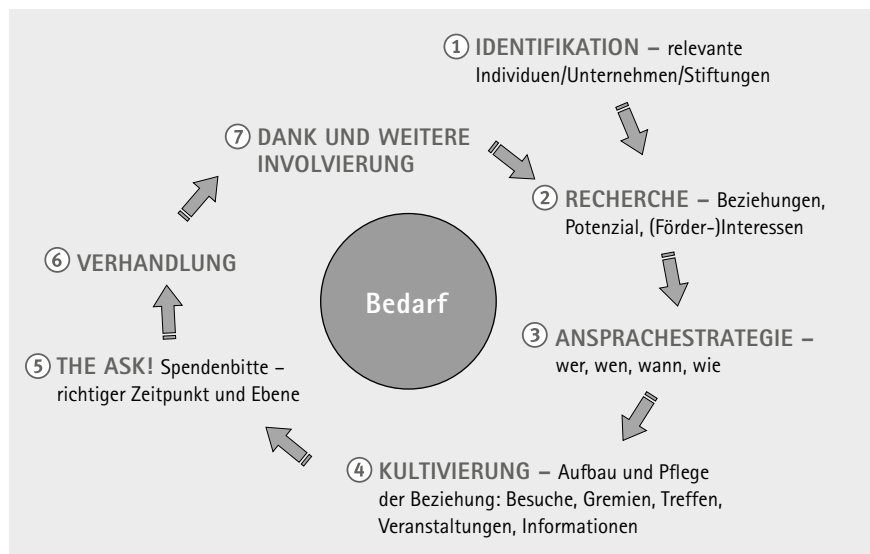
5 Methoden der Fördereransprache

Die Instrumente zur Gewinnung von privaten Förderern sind vielfältig, ob persönliche Spendenbitten, Spendenbriefe (Mailings), Fundraising-Events, Erbschaftsmarketing, Telefon-Fundraising, Online-Fundraising und andere mehr. Die Wahl der Ansprachestrategie sowie ihre Umsetzung in die Praxis sind abhängig von der Fördererzielgruppe und dem Förderbedarf. In der Regel empfiehlt sich die Kombination verschiedener Anspracheformen. Persönliche Kontakte stoßen auf die größte Resonanz und sind, wenn möglich, anderen Fundraising-Methoden vorzuziehen.

5.1 Der Fundraising-Zyklus

Die Gewinnung von Förderern – ob Individuen, Unternehmen oder Stiftungen – setzt in der Regel einen strategisch geplanten Prozess voraus, der sich in Form eines aus sieben Stufen bestehenden Zyklus darstellen lässt. Dieser Kreis ist von besonderer Bedeutung bei der Gewinnung von Großförderern, doch auch bei der Gewinnung von Kleinspendern ist diese Systematisierung eine Strukturierungshilfe.

Abbildung 3: Der Fundraising-Zyklus



5.1.1 Identifikation potenzieller Förderer

Es gilt Personen, Unternehmen und Stiftungen auszumachen, bei denen die begründete Annahme besteht, dass sie Interesse daran haben, die Hochschule als Förderer finanziell zu unterstützen. Es gibt viele Formen der Identifikation von potenziellen Förderern, die zunächst entlang der Förderergruppen Privatpersonen, Unternehmen und Stiftungen differenziert werden sollten. Bei Privatpersonen muss zudem zwischen der Identifikation von potenziellen Kleinspendern und Großspendern unterschieden werden.

5.1.2 Recherchen und Evaluation

Fördererrecherchen beinhalten das systematische Sammeln und Festhalten von Informationen über potenzielle und aktuelle Förderer, um herauszufinden, was diese mit einer Institution verbindet, was ihre Interessen sind und wie es um ihr Förderpotenzial bestellt ist. Sie werden insbesondere dazu eingesetzt, die Ansprache von ausgewählten Personen, meist potenziellen Großspendern, vorzubereiten. Zu diesem Zweck ist die Erstellung individueller Spenderprofile sinnvoll, damit sich beispielsweise der Präsident einer Hochschule vor einem Gesprächstermin über die betreffende Person informieren kann. Auch wer

Stiftungen oder Unternehmen als Förderer gewinnen will, sollte vor der Kontaktaufnahme gut recherchieren.

Im Zusammenhang mit der Spenderforschung und der Speicherung von Daten muss unbedingt auf die Einhaltung der Datenschutzbestimmungen geachtet werden. Gelegentlich sind Bedenken zu hören, es gehe um das Ausspionieren von persönlichen Informationen. Dem muss entgegengehalten werden, dass lediglich öffentlich zugängliche Informationen zusammengetragen und auf eine strukturierte Weise dargestellt werden. Letztlich geht es darum, die richtigen Personen anzusprechen und sich, sofern es dazu kommt, gut auf Gespräche vorzubereiten. Insbesondere durch das Internet sind die Informationsquellen über Vermögende auch hierzulande in den vergangenen Jahren enorm gewachsen.

5.1.3 Ansprachestrategie

Voraussetzung für Planung und Umsetzung einer wirkungsvollen Ansprachestrategie ist die Segmentierung der potenziellen und aktuellen Förderer. Darauf aufbauend werden unterschiedliche Formen von Kommunikationsstrategien gewählt. Der personelle Aufwand, jedem potenziellen Kleinspender einen persönlichen Besuch abzustatten, steht in der Regel nicht im adäquaten Verhältnis zur Spendenhöhe. Ebenso wenig ist der Versuch Erfolg versprechend, einen vermögenden Philanthropen mit einem Standard-Spendenmailing zu einer Großspende zu bewegen.

Fundraising-Erfolge basieren letztlich auf den folgenden *sechs Richtigen*:

- Die richtige *Person*,
- die den richtigen potenziellen *Förderer*
- für das richtige *Förderprojekt*
- mit dem richtigen *Betrag*
- zum richtigen *Zeitpunkt*
- auf die richtige *Weise* bittet.

Bei der Kleinspendenwerbung kommen eher Fundraising-Methoden mit einer breiten Streuung infrage, wie etwa Spendenbriefe oder Veranstaltungen. In der Regel empfiehlt sich die Kombination verschiedener Anspracheformen. Bei Topspendern hingegen ist eine persönliche Ansprache unumgänglich. Nach der Qualifizierungsphase, wenn also klar ist, dass eine Person das Potenzial zu einer Großspende besitzt und möglicherweise auch dem Anliegen der Hochschule aufgeschlossen gegenübersteht, sollte für jeden potenziellen

Großspender eine auf ihn zugeschnittene Fundraising-Strategie entwickelt werden, die besagt, durch wen, wann und auf welche Weise der Erstkontakt erfolgen soll. Ist es beispielsweise Erfolg versprechend, wenn der Präsident einer Universität direkt einen Brief schreibt und um ein Gespräch bittet? Oder gibt es ein Mitglied des Hochschulrats, das die betreffende Person persönlich kennt? Die Steuerung der Entwicklung der jeweiligen Ansprachestrategie liegt in der Verantwortung der Fundraising-Abteilung, besser gesagt, des zuständigen Fundraisers. Doch die Strategieentwicklung ist Teamarbeit: Die Leitung der Organisation muss ebenso mitdenken wie Gremienmitglieder.

5.1.4 Kultivierung

Ziel der Kultivierungsphase ist es, eine engere Beziehung des potenziellen Förderers zu einer Hochschule und ihren Förderprojekten herzustellen und sein Interesse zu wecken, sich als Spender zu engagieren. Der Begriff der Kultivierung findet in erster Linie im Großspenden-Fundraising Anwendung, doch auch bei der Einwerbung von kleineren Spenden ist es sinnvoll, die möglichen Spender zunächst an die Institution heranzuführen, ohne sie als Erstes um eine Spende zu bitten. Ein Beispiel hierfür sind Alumni, die von ihrer Hochschule lange Jahre vernachlässigt wurden. Würden sie sogleich um eine Spende gebeten, dann würde die lange geschlossene Tür meist erst gar nicht geöffnet.

Eine große Herausforderung bei der Kultivierung einzelner potenzieller Spender im Großspenden-Fundraising ist, dass ein Schritt systematisch auf den anderen folgen muss und kein einzelner potenzieller Spender aus dem Blickfeld verschwindet. Die Formen der Kultivierung können sich von Person zu Person sehr stark unterscheiden. Sie können von persönlichen Besuchen eines Vorstandsmitglieds, über Einladungen zu Empfängen oder zur Besichtigung der Räumlichkeiten der Organisation bis hin zu der Bitte reichen, Vorstandsmitglied zu werden. Wichtig ist es, den potenziellen Topspender in die Aktivitäten der Organisation zu involvieren und vielleicht sogar seinen Rat zu suchen. Außerdem sollte er auch immer wieder mit handverlesenen schriftlichen Informationen versorgt werden. Bereits in der Kultivierungsphase sollten dem potenziellen Großspender unterschiedliche Förderprojekte präsentiert werden, die finanzielle Unterstützung benötigen, um herauszufinden, wo dessen Prioritäten liegen. Erst wenn das Fundraising-Team und vor allem die zuständige Person das Gefühl hat, dass der Kultivierte wirklich zu einer Spende bereit ist, sollte das entscheidende Fundraising-Gespräch stattfinden, in dem eine mögliche Großspende zum Thema wird.

5.1.5 *The Ask* – die Spendenbitte

Die Spendenbitte erfolgt bei Fundraising-Methoden, die in erster Linie auf die Einwerbung von Kleinspenden ausgerichtet sind, oft bereits in Kombination mit dem Erstkontakt oder zumindest in relativer zeitlicher Nähe dazu. Dies aber ist beim Hochschul-Fundraising in der Regel nicht der richtige Weg, auch weil Hochschulen bislang auf der Spenden-Präferenzskala ganz unten rangieren. Eine Spendenbitte, auch wenn es sich um kleinere Beträge handelt, sollte erst ausgesprochen werden, wenn es gelungen ist, eine emotionale Nähe zur Hochschule zu erzeugen.

Beim Großspenden-Fundraising sollte, wie bereits bei dem Punkt Kultivierung erwähnt, erst nach einer ausreichenden Zahl an persönlichen Kontakten mit möglichen Spendern und dem dadurch bewirkten Heranführen an die Organisation und ihre Bedarfe die eigentliche Spendenbitte erfolgen. Der potenzielle Spender bzw. die Spenderin muss auf den Gedanken, dass er oder sie die Organisation mit einer signifikanten Spende unterstützen könnte, vorbereitet werden. Die Spendenbitte sollte erst erfolgen, wenn der Anfragende deutliche Hinweise auf einen erfolgreichen Ausgang hat.

Einer der häufigsten Fehler im Großspenden-Fundraising ist, dass die Spendenbitte zu früh erfolgt. Wichtig ist aber über den richtigen Zeitpunkt hinaus auch die richtige Ebene. Derjenige, der den Kontakt zu einem möglichen Spender gepflegt hat, wird in den meisten Fällen auch derjenige sein, der um die Spende bittet. Der mögliche Spender wird vielleicht keine sofortige Antwort geben wollen, sondern die Spende möglicherweise mit seinem Finanzberater, mit der Unternehmensleitung, mit dem Ehepartner oder einem anderen Familienmitglied diskutieren wollen. Die Person, die um die Spende gebeten hat, muss mit dem möglichen Spender in Kontakt bleiben und zu gegebener Zeit nachfassen.

5.1.6 Verhandlung

Dieser Punkt ist bei kleineren Spendenbeträgen, die oft spontan geleistet werden, in der Regel nicht relevant. Bei hohen Förderbeträgen aber müssen meist nach der Spendenbitte viele Details ausgehandelt werden, unter anderem, wie und wann die Zahlung erfolgt, welche Würdigung ein Spender erhalten sollte und auf welche Art und Weise die Spende öffentlich gemacht wird. Dies setzt ein gewisses Verhandlungsgeschick voraus. Es ist ratsam, im Voraus eine klare, aber flexible Haltung zu formulieren, um sicherzustellen, dass die Art der Anerkennung einer Spende zu dem Spender passt.

5.1.7 Fördererdank – Fördererpflege

Das wichtigste Wort im Fundraising ist *Danke*. Förderer erwarten Anerkennung. Ohne die Bestätigung, dass ihr Förderengagement positiv wahrgenommen wird, erleben viele Förderer Frustrationsgefühle. Der Dank an Großspender und auch der Service, den sie erfahren, sollte anders aussehen als bei Spendern kleinerer Beträge.

Menschen zu einer einmaligen Spende zu bewegen, ist zwar meist nicht leicht, doch die eigentliche Kunst des Fundraisings liegt darin, Einmalspender immer wieder zu erneuten Spenden zu motivieren, sodass diese sich über lange Jahre, möglichst auch mit wachsenden Beträgen, engagieren. Hinzu kommt, dass für die Gewinnung neuer Förderer meist wesentlich höhere Kosten aufgewandt werden müssen als für das Halten bisheriger Spender. Förderer bleiben einer Organisation meist nur dann auf Dauer treu, wenn sie eine emotionale Bindung zu dieser aufbauen.

Fundraising ist Beziehungsarbeit: Es gilt die Förderer zu hegen und zu pflegen. Für jedes Segment der Förderer sollte ein eigenes Kontakt- und Bindungsprogramm entwickelt werden. Hier ist die Fördererdatenbank ein unverzichtbares Instrument. Maßnahmen, die für eine Gruppe oder alle Förderer konzipiert sind, lassen sich bei jedem Förderer einzeln hinterlegen. Zugleich kann auch die Umsetzung individueller Kultivierungsschritte im Großspenden-Fundraising überwacht werden.

Auch Kostengesichtspunkte gilt es bei Fördererdank und Fördererpflege zu berücksichtigen – und dies nicht nur aufgrund der Tatsache, dass Fundraising-Ausgaben und -Einnahmen in einem vertretbaren Verhältnis stehen sollten. Förderer sehen es kritisch, wenn augenscheinlich viel Geld für Betreuungs- und Kommunikationsmaßnahmen ausgegeben wird. Dennoch ist es der Wunsch eines jeden Förderers, unabhängig von der Fördersumme, dass das Engagement wahrgenommen und auf die ihm oder ihr genehme Weise anerkannt wird. Je persönlicher, desto wirkungsvoller! Alles, was gegenüber einem Förderer den Eindruck erwecken könnte, seine Fördergelder würden für teure Werbemaßnahmen verwendet, sollte jedoch vermieden werden.

Es gibt eine Vielfalt unterschiedlicher Formen und Möglichkeiten, Förderern für ihr Engagement zu danken, ob Schreiben, Dankurkunden, Anrufe, E-Mails, Veranstaltungen für Förderer, Danktafeln, Stifterbücher, Abdruck von Förderernamen oder Fördererporträts beispielsweise im Internet oder in Jahresberichten, Namensgebung des geförderten Objekts oder die Verleihung von Ehrentiteln. So wichtig es ist, Förderern zu danken, so

sollte man sich dennoch vor übertriebenen und unangemessenen Dankbarkeitsbekundungen hüten. Bei der Wahl der Art und Weise des Spendendanks spielen insbesondere Kriterien wie die Höhe des Förderbetrags, die Form der Förderung und die Dauer des Engagements eine Rolle.

Eine häufig praktizierte Form der Fördererbindung ist es, Menschen als Mitglied zu gewinnen, also der Beziehung zu Organisationen einen formelleren Status zu geben, als dies bei einfachen Spendern der Fall ist. Die Mitgliedschaft beinhaltet die formelle Verpflichtung zur Zahlung des Mitgliedsbeitrags. Im Hochschulbereich bauen insbesondere die Hochschulfördergesellschaften und zahlreiche Förder- und Alumni-Vereine auf dieses Prinzip. Wichtig ist gerade bei derartigen Vereinen, dass sich nicht in erster Linie Hochschulangehörige beteiligen. Ehrenamtliche aus Wirtschaft und Gesellschaft sollten motiviert werden, sich bei der Einwerbung von Spenden für die Hochschule zu engagieren. Ein Grundproblem ist allerdings, dass solche Vereine nur dann florieren, wenn sie professionell und dynamisch geführt werden. Fördervereine sind keine Selbstläufer, denen automatisch Mitglieder zueilen. Ohne engagierte Macher und die kontinuierliche Betreuung der Mitglieder können diese leicht versanden.

6 Die Einstiegsstrategie beim Aufbau des systematischen Fundraisings

Aller Anfang ist schwer – auch beim Fundraising. Es gibt keine allgemeingültigen Empfehlungen dafür, mit welchen Formen und Methoden der Einstieg in das Fundraising erfolgen sollte. Hochschulen in den USA setzen in der Regel drei Grundstränge im Fundraising ein, die üblicherweise durch die Aufgabenteilung in der Fundraising-Abteilung abgebildet werden: *annual giving* (alljährliche Spenden von Individuen in Form von meist kleineren Beträgen), *major giving* (Großspenden von Individuen), *corporate and foundation relations* (Unternehmens- und Stiftungsbeziehungen). Die Unterteilung beruht auf der Notwendigkeit, bei der Ansprache unterschiedlich vorzugehen. Während aktuelle und potenzielle Großspender meist maßgeschneidert einzeln kultiviert und betreut werden, erfolgt die Ansprache im Bereich des *annual fund* über breit gestreute Spendenaufrufe. Hier wird in der Regel mit Spendenmailings gearbeitet, doch auch Telefon-Fundraising und andere Methoden werden eingesetzt.

Beim Beginn von systematischen Fundraising-Aktivitäten für eine Hochschule hierzulande ist es meist nicht leicht einzuschätzen, wer die Hauptförderer sein könnten, da noch keine Erfahrungswerte vorliegen und oft lediglich eine begrenzte Anzahl an regelmäßigen Förderern vorhanden ist. Meist gibt es zwar vielfältige Beziehungen mit dem Umfeld,

doch es fehlt ein gezieltes Beziehungsmanagement unter dem Gesichtspunkt des Fundraisings. So gilt es meist auch erst das Bewusstsein aufzubauen, dass auch Hochschulen Zuwendungen von privaten Förderern benötigen.

Beim Aufbau des systematischen Fundraisings ist es sinnvoll, verschiedene Schienen gleichzeitig oder aber zeitversetzt in den ersten Jahren der Aktivitäten aufzubauen, auch um Erfahrungen mit den einzelnen Förderergruppen zu sammeln: Privatpersonen (als Großspender und als regelmäßige Spender von begrenzten Beträgen), Wirtschaftsunternehmen und Stiftungen. Bei den Individualspendern kann, wie im US-Fundraising, grob unterschieden werden zwischen regelmäßigen Spendern kleinerer Beträge, die durch breitere Spendenappelle gewonnen werden und Großspendern, bei denen die Ansprache individuell und maßgeschneidert erfolgt. Allerdings sind hier die Übergänge oft fließend, denn es gibt immer wieder die Erfahrung, dass aus Kleinspendern Großspender werden – auch bei Personen, bei denen man dies nicht vermutet hat. Eine Gefahr ist jedoch, sich angesichts begrenzter personeller Ressourcen zu verzetteln und sich zu viel vorzunehmen. Zugleich besteht für Fundraiser die Herausforderung, Erwartungen aus dem eigenen Haus zu bedienen und mit sichtbaren Anfangserfolgen aufzuwarten.

Sehr wirkungsvoll ist das Starten des Fundraisings mit einem zentralen Förderprojekt, von dem viele profitieren, wie etwa das Projekt Renaissance des Barockschlosses der Universität Mannheim³ oder das Bestuhlungsprojekt des AudiMax der Universität Hamburg. Der Vorteil dieser Strategie ist, dass der Spendengrund relativ leicht vermittelbar ist und die Förderung ein greifbares Ergebnis beinhaltet. Diejenigen, die für ein solches Projekt gespendet haben, als Dauerförderer zu gewinnen, ist allerdings keine leichte Aufgabe für das Fundraising. Es muss eine kontinuierliche Kommunikation aufgebaut und immer wieder müssen Kommunikationsanlässe geschaffen werden. Es ist eine große Herausforderung, fortlaufend weitere emotional besetzbare zentrale Förderprojekte zu finden, die breit beworben werden können.

Ein anderer Weg des Einstiegs in das Fundraising von privaten Förderern ist die Konzentration auf die Gewinnung von Großförderern in den ersten Jahren – ob Individuen, Wirtschaftsunternehmen oder Stiftungen – und zwar über Förderprojekte aus Forschung und Lehre. Diesen Weg hat die Technische Universität München gewählt, indem sie sich auf die Gewinnung von Förderern für Stiftungslehrstühle und die Entwicklung von neuen Forschungsschwerpunkten konzentriert. Gegenwärtig werden etwa 20 neue Professuren

³ Siehe Beitrag von *Achim Fischer*, S. 82 ff.

von Unternehmen, Privatpersonen bzw. Stiftungen gefördert. Ein Vorteil des Einstiegs über das Großspenden-Fundraising mittels persönlicher Ansprache liegt darin, dass die Pflege der Förderer aufgrund der begrenzten Anzahl überschaubarer ist und sich oft weitere Förderprojekte aus der Zusammenarbeit ergeben.

Literatur

Bundesverband Deutscher Stiftungen (2007): Verteilung der Stiftungszweckhauptgruppen. http://www.stiftungen.org/files/original/galerie_vom_05.12.2005_10.33.06/StiftungenInZahlen20070131.pdf (Zugriff am 15. November 2007)

CAE – Council for Aid to Education (2007): Voluntary Support of Education 2006. <http://www.cae.org/content/pdf/VSE.2006.Press.Release.pdf> (Zugriff am 19. September 2007)

CASE – Council for Advancement and Support of Education (2007): UK HE Sector Survey of Gift Revenue and Costs. <http://www.case.org/Content/CASEEurope/Display.cfm?contentItemID=6610> (Zugriff am 24. Juli 2007)

CHE Centrum für Hochschulentwicklung – Petra Giebisch (2007): Hochschulfundraising in Deutschland 2004-2006. Gütersloh. http://www.che.de/downloads/CHE_Fundraising_2007.pdf (Zugriff am 02. August 2007)

European Commission – Directorate General Research (2007): Engaging Philanthropy for university research. Report by an Expert Group on Fundraising by universities from philanthropic sources. <http://www.efc.be/ftp/public/EU/EFPRF/rapport2007-final.pdf> (Zugriff am 11. Februar 2008)

Fritz, Thomas (2005): Steuerliche Aspekte des Hochschul-Fundraisings. Foliensammlung anlässlich des Hochschulkurses *Fundraising für Macher*, CHE – Centrum für Hochschulentwicklung, 16./17.06.2005. <http://www.hochschulkurs.de/P2005SF2.htm> (Zugriff am 01. November 2007)

Giving USA Foundation (Hrsg.) (2007): Giving USA 2007. The Annual Report on Philanthropy for the Year 2006. Indianapolis

Haibach, Marita (2006): Handbuch Fundraising. Spenden, Sponsoring, Stiftungen in der Praxis. Frankfurt/New York

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

PricewaterhouseCoopers (2007): Unternehmen als Spender. Frankfurt/Main.
<http://www.pwc.de/fileserver/RepositoryItem/Unternehmen-als-Spender-Studie-Online.pdf?itemId=3391411> (Zugriff am 23. November 2007)

Statistisches Bundesamt (2007): Finanzen der Hochschulen.
<https://www-ec.destatis.de/csp/shop/sfg/bpm.html.cms.cBroker.cls?cmspath=struktur,vollanzeige.csp&ID=1020551> (Zugriff am 01. November 2007)

Task Force on Voluntary Giving to Higher Education (2004): Increasing voluntary giving to higher education. <http://www.dfes.gov.uk/hegateway/hereform/voluntarygiving/index.cfm>
→ report (Zugriff am 22. August 2007)

U.S. News & World Report (2007): America's Best Colleges 2007.
http://www2.acs.ncsu.edu/UPA/peers/current/research_intensive/alumgiv.htm,
http://colleges.usnews.rankingsandreviews.com/usnews/edu/college/rankings/brief/t1natudoc_brief.php (Zugriff am 23. September 2007)

Anschrift der Verfasserin:

Dr. Marita Haibach
Fundraising & Management Consulting
Rheingastrasse 111 A
65203 Wiesbaden
E-Mail: mh@marita-haibach.de

Dr. Marita Haibach ist seit 1991 als unabhängige Beraterin für Fundraising- und Non-profit-Management tätig. Der Schwerpunkt ihrer Beratungstätigkeit liegt auf dem Bereich Hochschule und Wissenschaft. Zum Thema Philanthropie und Fundraising veröffentlichte Marita Haibach mehrere Bücher sowie Aufsätze in Sammelwerken und Zeitschriften.