

## FINANZIERUNG

## Hans Bertels

## Fundraising ist Chefsache

## Strategieentwicklung an der Hochschule für Musik Detmold



Fundraising verlangt Kreativität und ein klares Konzept.

Foto: Hartwig Lohmeyer/JOKER

Fundraising – kurz und bündig mit „Ressourcenbeschaffung“ übersetzt – gehört in den amerikanischen Hochschulen bereits seit den 80er Jahren zur unabdingbaren Grundfinanzierung. Während dort ganze Legionen von Hochschul-Fundraisern für die Finanzierung ihrer Hochschule Gelder akquirieren, ist diesseits des Atlantiks das Thema „Hochschul-Fundraising“ eher noch in den Anfängen, wie eine gemeinsame Studie der Wochenzeitung „DIE ZEIT“, des Deutschen Fundraising Verbandes e.V. und des Centrums für Hochschulentwicklung (CHE) vor einiger Zeit resümierte. Das wird sich jedoch angesichts der dramatischen Entwicklung der Haushaltssituation der öffentlichen Hand nachhaltig ändern.

Die Hochschule für Musik Detmold (HfM Detmold) hat nicht gewartet, bis Hochschulfundraising zum Trend gehört, sondern den Sprung ins kalte Wasser gewagt und eine eigene Strategie zur Einführung von Fundraising entwickelt. Dabei erfolgte die Aufstellung ihrer Fundraising-Strategie im Rahmen einer Masterarbeit des Autors für den Studiengang „Hochschul- und Wissenschaftsmanagement“ an der FH Osnabrück.

Im Folgenden werden die einzelnen Schritte skizziert, die erforderlich sind, um aus der anfänglichen Idee der Suche nach neuen Ressourcen eine Erfolg versprechende Strategie zu entwickeln. Es zeigte sich schnell, dass dieser Weg nur mittels eines „Dreisprungs“ möglich ist:

1. Zunächst war das breite Feld des allgemeinen Fundraising zu überschauen, auf die Hochschullandschaft zu übertragen und zu analysieren, was das Wesentliche gerade des Hochschulfundraisings ausmacht.
2. Sodann musste die Standortbestimmung der HfM Detmold gegenüber dem Hochschulfundraising analysiert werden. Hierfür erwies sich die SWOT-Analyse als die ideale Methode.
3. Schließlich war aus den Ergebnissen der SWOT-Analyse und auf der Basis des im ersten Schritt gewonnenen Wesentlichen des Hochschulfundraising eine eigene auf die HfM Detmold abgestellte Fundraising-Strategie abzuleiten.

#### Erster Schritt: Bestimmung des Wesentlichen

Als die gängigsten Fundraising-Methoden für Hochschulen lassen sich das Sponsoring und die Spendeneinwerbung, daneben der Erwerb von Stiftungskapital sowie der Aufbau von Public Private Partnerships nennen. Aber auch das Merchandising sowie das Bußgeldmarketing werden immer mehr zu salonfähigen Fundraising-Methoden für Hochschulen. Die genannten Fundraising-Methoden liegen natürlich nicht in Reinkultur vor, der Fundraising-Alltag wird vielmehr bestimmt von einem Methoden-Mix.

Für Fundraising im Allgemeinen und Hochschulfundraising im Besonderen sind universell gültige Rezepte nicht vorhanden. Die Aussichten auf Erfolg steigen mit der Professionalität der gewählten

Fundraising-Strategie. Hochschulfundraising ist eine zentrale Managementaufgabe, deren Umsetzung nur in einem **strategisch angelegten Managementprozess** erfolgen kann. Hochschulfundraising ist Kommunikationsarbeit, die Teil einer umfassenden **Kommunikationsstrategie** sein muss. Sowohl die interne als auch die externe Kommunikation sind dabei einzubeziehen. Im Fokus der externen Kommunikationsarbeit stehen die potenziellen **Zielgruppen**. Zu diesen – allerdings bislang kaum wahrgenommenen – Zielgruppen gehören auch die Studierenden und die Alumni, für deren Akquirierung im Rahmen des Hochschulfundraising eine separate Bindungsmanagementstrategie entwickelt werden muss. Diese wiederum wird bestimmt von der Qualität der Lehre, vom Vertrauen der Studierenden in ihre Hochschule und ihrem persönlichen Commitment.

Auch sind viele organisatorische Fragen im Vorfeld zu klären: Wird der Bereich des Fundraising zentral oder dezentral organisiert? Wie kann kompetentes Personal rekrutiert werden? Wie ist das Anforderungsprofil eines „Fundraisers“ zu definieren? Eindeutig und zweifelsfrei indessen muss folgende Maxime gelten: **Hochschulfundraising ist Chefsache**.

Strategieüberlegungen müssen auch scheinbar Nebensächliches gebührend beachten: Das Beschwerde-, Zufriedenheits- und Dankmanagement ist dabei genauso zu berücksichtigen wie die Frage nach der Etablierung eines Qualitätsmanagements. Auch der Aufbau einer Fundraising-Datenbank ist kein Nebenprodukt sonstiger Hochschulaktivitäten, sondern muss unter Management-Gesichtspunkten in ein umfassendes **Database-Marketing** übergehen – erst dann ist „Relationship-Fundraising“ möglich. Rückschlüsse auf Entwicklungen innerhalb des Management-Prozesses „Hochschulfundraising“ werden durch strategisches Controlling ermöglicht.

### Zweiter Schritt: Situationsanalyse der Hochschule für Musik Detmold

In einem zweiten Schritt war zu analysieren, wie die HfM Detmold bezüglich der beabsichtigten Einführung einer Fundraising-Strategie überhaupt positioniert ist. Diese Situationsanalyse der HfM Detmold erfolgte in zwei Stufen:

1. Die **Analyse der allgemeinen Situation** der HfM Detmold betrachtete insbesondere folgende Daten:
  - ◆ historische Entwicklung der Hochschule unter dem Aspekt der Profilbildung,
  - ◆ Struktur des Studienangebotes,
  - ◆ Personalstruktur,
  - ◆ Struktur der Studierenden bezogen auf nationale Herkunft und belegte Studienrichtungen bzw. Studienfächer,
  - ◆ bauliche Situation der Hochschule,
  - ◆ Integration der Hochschule in das Stadtleben Detmolds,
  - ◆ Analyse des Kulturangebots der Stadt und der näheren Umgebung („Marktanalyse“).
2. In der zweiten Stufe wurde im Rahmen einer „**SWOT-Analyse**“ untersucht, inwieweit einerseits die Hochschule intern für eine Einführung von Fundraising bereits gerüstet ist und andererseits, welche außerhalb der Hochschule bestehenden Einflussfaktoren des „Marktes“ auf die beabsichtigte Einführung des Fundraising an der HfM Detmold einwirken. Die SWOT-Analyse verfolgte als Zielsetzung eine Gegenüberstellung der hochschulinternen Stärken („**Strengths**“) und Schwächen („**Weaknesses**“) mit den relevanten externen Determinanten



Hans Bertels leitet das Sachgebiet Personal- und Organisationsangelegenheiten an der Hochschule für Musik Detmold.

**Hochschulfundraising ist eine zentrale Managementaufgabe, deren Umsetzung nur in einem strategisch angelegten Managementprozess erfolgen kann. Hochschulfundraising ist Kommunikationsarbeit, die Teil einer umfassenden Kommunikationsstrategie sein muss.**

**keywords**

fundraising in academia

mixed fundraising

SWOT analysis

alumni

database marketing

des Hochschulmarketing, die sich als Chancen („Opportunities“) oder Risiken („Threats“) charakterisieren lassen. Aus dieser Gegenüberstellung wurden Strategieempfehlungen abgeleitet.

Die SWOT-Analyse betrachtete zahlreiche zuvor bestimmte Untersuchungsbereiche und Determinanten als Ergebnis einer umfangreichen Befragung aller an der HfM Detmold vorhandenen Gruppierungen. Exemplarisch seien hier nur einige der untersuchten Determinanten wiedergegeben:

- ◆ Auswirkungen der strategischen Ausrichtung der Hochschule auf die Implementierung von Fundraising;
- ◆ hochschulinterne Strukturierung der Aufgabenerledigung mit der Fokussierung auf die internen Kommunikationsprozesse;
- ◆ finanzpolitische Ausrichtung der Hochschule in Bezug auf das Hochschulfundraising;
- ◆ Bedeutung der Lehrenden für eine Implementierung einer Fundraising-Strategie;
- ◆ Untersuchung der Studienbedingungen: Hier wurden sämtliche an der HfM Detmold vorhandenen Gruppierungen von Studierenden zur Qualität der Lehre, ihrem Vertrauen gegenüber „ihrer“ Hochschule sowie zu ihrer Bindung und Identifikation mit der Hochschule befragt.

Die Analyse konnte in sehr differenzierter Weise die erwarteten Schwächen der Hochschule in Bezug auf die beabsichtigte Einführung des Hochschulfundraising, aber auch bereits vorhandene Stärken aufdecken. Es war überraschend und für die weiteren strategischen Überlegungen von gravierender Bedeutung, dass eine **Identifikation der Lehrenden** mit ihrer Hochschule häufig nicht vorhanden bzw. äußerst dünn war. Dies wiederum hat selbstverständlich negative Auswirkungen auf die Bindung der Studierenden an ihre Hochschule, die eine entsprechend hohe Bereitschaft bekundeten, beim Weggang ihres Professors diesem folgen und die Hochschule ebenfalls verlassen zu wollen.

Neben der beschriebenen Innenbetrachtung fokussierte die SWOT-Analyse im Rahmen einer Außenbetrachtung hochschulexterne Determinanten mit dem Ziel der Erkenntnis von **Chancen und Risiken** bei der Implementierung einer Fundraising-Strategie. Hierzu wurde einerseits die **Marktsituation** der Hochschule (v.a. durch Betrachtung der Konkurrenten und des „Studierenden-Marktes“) betrachtet, sowie andererseits ihre **Umweltbedingungen** (v.a. die hochschulpolitischen Rahmenbedingungen, die regionalwirtschaftliche Situation, die Frage der Lebens- und Studienbedingungen am Hochschulort sowie die Arbeitsmarktsituation der Studierenden).

**Es war überraschend und für die weiteren strategischen Überlegungen von gravierender Bedeutung, dass eine Identifikation der Lehrenden mit ihrer Hochschule häufig nicht vorhanden bzw. äußerst dünn war. Dies wiederum hat selbstverständlich negative Auswirkungen auf die Bindung der Studierenden an ihre Hochschule, die eine entsprechend hohe Bereitschaft bekundeten, beim Weggang ihres Professors diesem folgen und die Hochschule ebenfalls verlassen zu wollen.**

**Dritter Schritt: Fundraising-Strategie: Das Modell für die HfM Detmold**

Auf der Basis der in den ersten beiden Schritten erzielten Ergebnisse ließen sich nunmehr gezielte Anweisungen für die erhoffte Fundraising-Strategie formulieren. Der Autor stellte zu diesem Zweck eine **Fundraising-Strategie-Matrix** auf, die aus insgesamt 15 Bausteinen mit zum Teil weiteren Unterteilungen bestand. Die einzelnen Bausteine wurden auf einer Zeitachse angeordnet und eine „Strategie-Agenda“ erstellt. Die einzelnen Bausteine dieser „**Strategie-Agenda**“ widmeten sich zusammenfassend folgenden Themenschwerpunkten:

- ◆ **Initiierung** und Implementierung der Fundraising-Strategie durch gezielte hochschulöffentliche Aktionen;
- ◆ Erarbeitung einer **Organisationsphilosophie**, die Aussagen zur Finanzierungsstrategie, zur internen und externen Kommunikationsstrategie sowie zum Bindungsmanagement für eine

Beziehungsqualität zwischen der HfM Detmold und sowohl ihren Förderern als auch ihren Studierenden macht;

- ◆ Neuerstellung des hochschuleigenen **Leitbildes** unter besonderer Berücksichtigung der Neuausrichtung auf Fundraising;
- ◆ Neuausrichtung der zwischen der Hochschule und dem Wissenschaftsministerium des Landes abgeschlossenen **Zielvereinbarungen** mit dem Ziel, die Kürzung staatlicher Investitionen um die zu erwartenden Einnahmen aus den Fundraising-Aktivitäten der Hochschule auszuschließen;
- ◆ Ausrichtung der Strategie der Pressearbeit auf die „Strategie-Agenda“;
- ◆ Veränderung der Verwaltungsstruktur entsprechend den Bedürfnissen der Fundraisingstrategie;
- ◆ Aufstellung der **Organisationsstruktur des neuen Aufgabengebietes** „Fundraising“ inkl. Erarbeitung einer entsprechenden Personalstruktur;
- ◆ organisatorische Anbindung des neu entwickelten Sachgebiets als **eine zentrale Stabsstelle beim Rektor**. Diese organisatorische Anbindung trägt insbesondere der Struktur der HfM Detmold Rechnung und gewährleistet eine optimale Unterstützung des Rektors bei dessen neuer Aufgabe als Chef-Fundraiser.
- ◆ Erarbeitung eines **Anforderungsprofils eines Fundraisers** für die möglichst unverzüglich zu schaltende Stellenausschreibung inkl. der Entscheidung zur tarifrechtlichen Einordnung der Tätigkeit des Fundraisers sowie zur Frage, ob die Stelle sofort unbefristet oder zunächst befristet ausgeschrieben wird.
- ◆ Einrichtung eines „**Fundraising-Gremiums**“, das regelmäßig das weitere Vorgehen bespricht und abstimmt. Hiermit wird der Gefahr begegnet, dass aufgrund der organisatorischen Anbindung als Stabstelle beim Rektor die interne Kommunikation leiden könnte. Die Qualifizierung der Gremienmitglieder dürfte selbstverständlich sein.
- ◆ Entwicklung einer **Informationsstrategie für die interne Kommunikation**: Lehre und Verwaltung sollten über das Vorhaben „Fundraising“ und dessen Fortschritte regelmäßig informiert werden.
- ◆ Aufstellung eines **Finanzierungsplans** bzw. Fundraising-Budgets sowohl in Form einer Jahresplanung als auch einer Planung bis zum Ende der Einführungsphase (1. und 2. Jahr) sowie einer mittelfristigen Finanzplanung (3 Jahre).
- ◆ Rekrutierung von „**Friends & Volunteers**“, bei denen es sich um ehrenamtlich Tätige handelt, die über eine hohe Reputation verfügen und die der Hochschule besonders verbunden sind.
- ◆ Erarbeitung einer Konzeption zur Auswahl geeigneter Fundraising-Instrumente sowie entsprechender Zielgruppen unter Berücksichtigung der gegenseitigen **Wechselwirkung zwischen Fundraising-Instrument und Zielgruppe**. Für die Fundraising-Instrumente „Spenden“ und „Sponsoring“ bedeutet das:
  - **Spenden**: Erarbeitung eines Bindungsmanagements bezogen auf die vereinzelt bereits vorhandenen privaten Spender. Des Weiteren sollte eine intensive Zielgruppenrecherche und -analyse durchgeführt werden. Die Ergebnisse der SWOT-Analyse können hier als Grundlage dienen. Ein langfristig angelegtes Bindungsmanagement darf auch das Thema „Testamentsspende“ nicht ignorieren.

#### Literatur:

Fundraising Akademie (Hrsg.), **Handbuch für Grundlagen, Strategien und Instrumente**, Wiesbaden 2003.

Giebisch, P./Langer, M., **Erste Eindrücke zum Stand des Hochschulfundraising in Deutschland**, CHE-Arbeitspapier Nr. 68, Dezember 2005, [http://www.che.de/downloads/CHE\\_Fundraising\\_AP68.pdf](http://www.che.de/downloads/CHE_Fundraising_AP68.pdf).

Haibach, M., **Handbuch Fundraising – Spenden, Sponsoring, Stiftungen in der Praxis**, Frankfurt/Main 2002.

Haibach, M., **Fundraising für Hochschulen: Dauererfolge durch Professionalisierung**, in: HRK Online – Newsletter der Hochschulrektorenkonferenz für Dozenten, 15. Ausgabe, Aufsatz Nr. 4, [http://www.hrk.de/HRK\\_Online\\_Doz\\_15.pdf](http://www.hrk.de/HRK_Online_Doz_15.pdf).

Klumpp, M./Langer, M. (Hrsg.), **Leitfaden Alumni-Arbeit an Hochschulen**, Gütersloh/Mannheim 2005.

Urselmann, M., **Fundraising – Erfolgreiche Strategien führender Nonprofit-Organisationen**, Bern/Stuttgart/Wien 2002.

Ziegele, F./Langer, M., **Alumni-Arbeit beginnt im Studium**, in: Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V. (Hrsg.): **Alumni Netzwerke – Strategien der Absolventenarbeit an Hochschulen – Dokumentation des Symposiums „Die Entdeckung der Alumni“ vom 06./07.12.2000 und des Wettbewerbs „AlumniNetzwerke“**, Essen 2001, S. 46-51.

#### Stichwörter

Hochschulfundraising

Fundraising-Mix

SWOT-Analyse

Alumni

Database-Marketing

### summary

**Because of the state's financial crisis German higher education institutions discover fundraising as a relevant topic, which American universities have already been using as a financial basis since the 1980s. The article reflects the author's master's thesis, in which Hans Bertels analyses and develops a strategy to implement fundraising into a small conservatoire ("Hochschule für Musik Detmold"). As a first step he describes the different types of fundraising at German higher education institutions. By means of a "SWOT analysis", Bertels assesses the readiness of the academy to implement fundraising. Successful fundraising in German higher education institutions depends on an extensive, determined and thorough strategic planning.**

- **Sponsoring:** Zunächst sind auch hier zielgruppenanalytische und kommunikationsstrategische Überlegungen anzustellen. Seitens der Hochschule sind des Weiteren konkrete Vorstellungen zur eigenen Leistungsgestaltung („Product“) anzustrengen, damit potenziellen Sponsoren eine möglichst dezidierte und passende Sponsorship angeboten werden kann. Es geht damit nicht allein um die Auswahl eines geeigneten Sponsoringprojektes und der entsprechenden Sponsoren, sondern vielmehr um das seitens der HfM Detmold aufzustellende Leistungsprogramm, das den Sponsor dazu bringt, mit der HfM Detmold – und nicht mit einem anderen Anbieter – eine Sponsorship einzugehen.
- ◆ Erarbeitung einer Strategie im Hinblick auf den **Aufbau von Alumni-Strukturen**. Dabei ist insbesondere zu prüfen, welches eigene „Produkt“ die Hochschule anzubieten in der Lage ist. Auch die Gründung eines Alumni-Vereins ist in Erwägung zu ziehen, was allerdings eine vorherige strategische und konzeptionelle Planung voraussetzt. In diese Planungen sind sicherlich die zahlreichen „berühmten“ Alumni der Hochschule einzubinden. Besonders empfehlenswert ist darüber hinaus die Mitgliedschaft des Alumni-Vereins im Verband „www.alumni-clubs.net“.
- ◆ Da Alumni-Arbeit bereits am ersten Tag des Studiums beginnt, ist zu überlegen, mit welcher Strategie die **Bindungsqualität** der Studierenden zur HfM Detmold verbessert werden kann. Die Fundraising-Strategie der Hochschule müsste u.a. auch beim „Commitment“ der Studierenden ansetzen. Dabei beantwortet sich die Frage, wie dies zu erzielen ist – nicht allein über Aktivitäten der Hochschule für die Studierenden („Events“). Da die Studierenden sich speziell an einer Musikhochschule stärker über ihre Lehrenden identifizieren, diese jedoch eine häufig schlecht ausgeprägte Identifikation mit der Hochschule haben, wird das Commitment der Studierenden natürlich über ihre Lehrenden und deren Identifikation mit der Hochschule zu verbessern sein. Hier bedarf es grundlegender Überlegungen der Hochschule, um die Lehrenden besser einzubinden. Die Steuerungsmethode der internen Zielvereinbarungen kann hier unterstützend wirken.
- ◆ Auch müssen Planungen zum Aufbau einer validen **Alumni-Datenbank** erfolgen. Dabei gilt es nicht nur, verwertbare Adressendaten zuverlässig abzuspeichern, sondern es sollte ein Database-Marketing geplant werden. Dabei muss die Hochschule insbesondere überlegen, welche zielgruppenspezifischen Angaben sie benötigt, welche Profile sie also erstellen will und wie diese entsprechend in die Datenstruktur eingepflegt werden können. Es versteht sich von selbst, dass auch im Hinblick auf die richtige Software entsprechende Recherchen unternommen werden müssen.
- ◆ Auch der Aufbau eines **Beschwerde-, Zufriedenheits- und Dankmanagements** ist strategisch zu planen. Dabei ist es empfehlenswert, die verschiedenen Geschäftsprozesse – beispielsweise vom Eingang einer Spende bis zum ausgesprochenen Dank und der weiteren Betreuung oder vom Eingang einer Beschwerde bis zur Beantwortung – zu analysieren und verbindlich festzulegen. Dies gilt insbesondere auch für die „Reaktionszeiten“.
- ◆ Letztlich ist auch die Implementierung eines **Controlling- und Berichtswesen-Systems** erforderlich. Hier sollte v.a. überlegt werden, welche Indikatoren und welche Berichtszeiten festzulegen sind sowie wer Adressat dieser Berichte sein soll.

### Fazit

Angesichts der in der gesamten Hochschullandschaft gravierenden Umbrüche könnte der Nährboden für die Implementierung von Fundraising in Hochschulen nicht idealer sein. Doch es ist

Vorsicht geboten: Wer beim Fundraising mit Schnellschüssen arbeitet, mag anfänglich schon einige Erfolge verzeichnen. Doch wird das Fehlen eines strategischen Fundraising-Fundaments die anfänglichen Erfolge schnell verblassen lassen; nicht wenige Hochschulen haben sich nach anfänglicher Euphorie enttäuscht von ihren Fundraising-Vorhaben abgewendet. Auch hier gelten – wie oben im ersten Schritt beschrieben – die bekannten Marketing-Regeln: Nachhaltiger Erfolg am Markt ist nur dann gewährleistet, wenn die Hochschule sich zunächst Zeit für eine ganzheitliche Strategieentwicklung nimmt. Ohne diese Investition wird die Rendite mager ausfallen.

Die HfM Detmold hat mit der Aufstellung ihrer Fundraising-Strategie diese Investition getätigt. Nun geht sie daran, die erkannten Hemmnisse aus dem Weg zu schaffen und die einzelnen Bausteine der hier beschriebenen Fundraising-Strategie-Matrix zusammenzufügen. Die für die HfM Detmold handelnden Verantwortlichen sind dabei von der Erkenntnis besonders motiviert, dass auch eine vergleichsweise kleine Hochschule diesen Kraftakt der Implementierung einer Fundraising-Strategie bewältigen kann.

**Kontakt:**

**Hans Bertels**  
**Sachgebiet Personal- und Organisations-**  
**angelegenheiten**  
**Hochschule für Musik Detmold**  
**Neustadt 22**  
**32756 Detmold**  
**Tel.: +49 (0) 52 31/975-710**  
**Fax: +49 (0) 52 31/975-972**  
**E-Mail: bertels@hfm-detmold.de**

## Anzeige



Barbara Kehm/Ute Lanzendorf (eds.)

### Reforming University Governance

Changing Conditions for Research in Four European Countries

Universität Kassel

2006, paperback, 212 pages, 25,00 EUR, ISBN 978-3-932306-81-5

University governance reforms have been spreading across Europe since the early 1980s. The introduction of management concepts into the university sector brought about a major reorganization of state-university relationships as well as intra-institutional decision-making. The focus of this book is to systematically identify reform objectives and reforms achieved in individual European countries. Four country studies trace the

implementation of managerial governance regimes for universities in the two countries which were the first in Europe to embark on such reforms (the 'forerunners' England and the Netherlands) and in two countries which had a relatively recent start in implementing change (the 'latecomers' Austria and Germany). The book concludes with a comprehensive comparison of reforms and of their results in the countries studied and provides an outlook on their possible consequences for research.

The book constitutes a first outcome of a project entitled 'Comparing management and self-governance models of universities – An international comparison of university decision-making processes and their consequences for research in practice'. This project forms part of an interdisciplinary research group which receives funding from the German Research Foundation (Deutsche Forschungsgemeinschaft, DFG). The overall focus of the research group is on identifying the consequences of a new model of university governance for the international competitiveness and innovative capacity of university research, primarily in Germany but also in internationally comparative perspective.

[www.lemmens.de](http://www.lemmens.de)

Neuerscheinung