

Christine Mannhardt

Taler, Taler, du musst wandern ...

Fundraising an Universitäten und Musikhochschulen



Voraussetzung für den nachhaltigen Fundraising-Erfolg sind eine klare Strategie und eine gute Vorbereitung.

Foto: Albrecht E. Arnold/Pixelio

Auch wenn professionelles Hochschulfundraising in Deutschland noch in der Erprobungsphase steckt, so vermehren vor allem Universitäten erste Erfolge und geben in der Literatur Anhaltspunkte für eine Best Practice des „erfolgreichen Hochschulfundraisings“. Doch sind die dort beschriebenen Strategien auch auf andere Hochschularten wie Musikhochschulen übertragbar?

Musikhochschulen und Universitäten lassen sich zwar in Status und Rahmengesetzgebung miteinander vergleichen, zugleich weichen Ausbildungsauftrag und Studienstruktur beider Hochschularten aber deutlich voneinander ab. Mit ihrer Mission, auf dem Gebiet der Musik in künstlerischer, pädagogischer und wissenschaftlicher Ausrichtung zu lehren, zu

forschen und sich der Pflege der Musik zu widmen, befinden sich die 24 Musikhochschulen in Deutschland an einer einzigartigen Schnittstelle der Bereiche Bildung/Wissenschaft/Forschung und Kunst/Kultur. Es ist anzunehmen, dass sich hieraus auch andere Vorgehensweisen für ihr Fundraising ableiten.

Voraussetzungen für Fundraising-Erfolge

Welche Voraussetzungen müssen an Hochschulen überhaupt vorhanden sein oder geschaffen werden, damit Fundraising gelingt? Ein kurzer Katalog gibt im Folgenden einen Überblick über zentrale Erfolgskriterien im Hochschulfundraising. Er zeigt auch, dass Erfolgsabschätzung und Strategieplanung gerade in der Einstiegsphase einer sorgfältigen Analyse der Ausgangssituation bedürfen. Denn nicht alle Kriterien sind für alle Hochschulen gleichermaßen steuerbar, viele bedürfen noch der Aufbauarbeit, manche sind kaum oder gar nicht zu verbessern. Erst das Erkennen eigener Stärken und Schwächen führt zu realistischen Erwartungen hinsichtlich der Chancen auf dem deutschen Gebermarkt.

Als wesentliche Erfolgsfaktoren gelten (vgl. Haibach 2008; Mannhardt 2010):

- ◆ Einbindung in die zentrale Hochschulentwicklung: Um überzeugende Förderprojekte zu entwickeln und Förderpartner zu akquirieren, bedarf das Fundraising der Einbindung in den zentralen Marketing-Mix einer Hochschule und muss dessen Ausrichtung aktiv mitbestimmen können. Auf dieser Basis werden Fundraising-Zielbilder und Projekte erarbeitet, welche den Bedarf und die Entwicklungsziele einer Hochschule mit den Bedürfnissen und Interessen potenzieller Förderer bestmöglich in Einklang bringen. Verstanden als beziehungsorientiertes Marketing, sollte Fundraising innerhalb des Gesamtmarketings einer Hochschule damit

eine Position einnehmen, die über die Erschließung finanzieller Quellen hinausweist: Ziele des Fundraisings sind primär die Profilierung und Positionierung der Hochschule gegenüber ihrem gesellschaftlichen Umfeld sowie der Aufbau kooperativer und kommunikativer Strukturen.

- ◆ **Professionelles Fundraising-Management:** Fundraising muss als strategische – teilweise auch operative – Aufgabe der Hochschulleitung verstanden werden. Als besonders kritischen Erfolgsfaktor werten aktive Fundraiser darum auch Professionalität und Persönlichkeit des Präsidenten als „der“ Fundraiser der Hochschule. Das Fundraising-Büro selbst sollte mit Fachkräften besetzt sein, welche insbesondere Erfahrung in der persönlichen Kontaktpflege mitbringen. Eine direkte Zusammenarbeit mit dem Präsidium (Anbindung als Stabsstelle) ist ebenso relevant wie die fachliche und organisatorische Verzahnung mit den Bereichen Hochschulentwicklung, Marketing, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Veranstaltungsmanagement, Studierendenförderung, EU-Büro, Career Center, Alumni-Office, Forschungstransfer aber auch mit Rechenzentrum (Adressmanagement), Finanzbeschaffung und Buchhaltung. Die gelungene Zusammenführung dezentraler und zentraler Fundraising-Aktivitäten stellt für Hochschulen eine große Herausforderung, aber auch ein zentrales Erfolgskriterium dar. Als nicht weniger bedeutsam erweisen sich prominent besetzte Gremien an der Schnittstelle von Hochschule und Gesellschaft, wie Hochschulkuratorien oder Fördergesellschaften, die bereit sind, sich als ehrenamtliche Mitarbeiter in die strategische und operative Fundraising-Arbeit einzubringen.
- ◆ **Finanzierung:** Eine Sicherung der Personal- und Sachkosten für die ersten Jahre muss gewährleistet sein, Auflagen aus externer Finanzierung in der Planung berücksichtigt werden.
- ◆ **Zugang zu Förderquellen und Fürsprechern – Friendraising:** „Warme Kontakte“, also bestehende Austauschbeziehungen auf der Basis inhaltlicher, emotionaler und/oder regionaler Interessenverknüpfungen bilden den Erfolgsschlüssel im Fundraising. Intern bestehen solche Kontakte zu Angehörigen der Hochschule, also zu Lehrenden, Mitarbeitern, Studierenden und Alumni, extern u.a. zu künftigen Arbeitgebern oder Forschungspartnern, zu Fördergesellschaften und Verbänden wie auch zu Personen und Institutionen des öffentlichen Lebens und der Politik. Fundraising als strategisches Beziehungsmarketing zielt auf die systematische Anbindung dieser Stakeholder an „ihre“ Hochschule (vgl. Sanders 2007). Die Vielzahl möglicher Kontakte und Netzwerke stellt dabei Chance und Hemmnis zugleich dar, denn sie eröffnet kreative Spielräume ebenso wie sie Effizienz im Kommunikationsmanagement einfordert.
- ◆ **Image und Wertschätzung:** Um die Wertschätzung von Hochschule und Bildung insgesamt positiv zu beeinflussen, müssen Lobbyisten und Multiplikatoren wie Medien, Verbände oder politische Vertreter aktiviert und die Gesellschaft von der Relevanz wissenschaftlicher Leistungen für die Zukunft Deutschlands überzeugt werden. Diesen Imagewandel von der anonymen Massen- zur „exzellenten“ und profilierten Hochschule herbeizuführen, ist Aufgabe des gesamten Hochschulsektors, aber auch jeder einzelnen Einrichtung in ihrem konkreten Umfeld.
- ◆ **Förder- und Rahmenpolitik:** Bund und Länder gestalten durch Steuergesetze, Förderprogramme sowie durch ihre Bildungs- und Hochschulpolitik die Rahmenbedingungen des Fundraising wesentlich mit. Im Rahmen ihrer Standort- und Wirtschaftsförderung kann die kommunale oder regionale Verwaltung wichtiger Fundraising-Partner der Hochschulen sein.
- ◆ **Standort/Konkurrenz:** Hochschulfundraising funktioniert überwiegend regionalbezogen. Es reüssiert dort am besten, wo das Umfeld durch ein Zusammentreffen von Geist und Geld geprägt ist, wo etwa Mäzenatentum und Stiftergeist historisch verwurzelt sind. Je nach Standort treffen Hochschulen auf strukturschwache ländliche Gebiete, traditionell bürgerschaftlich geprägte oder wirtschaftsstarke Regionen. Ähnlich verhält es sich mit dem Konkurrenzfeld,

” **Mit ihrer Vielzahl an kreativen und charismatischen Persönlichkeiten verfügen Musikhochschulen über ein besonders wertvolles Alleinstellungsmerkmal, dessen Sympathiepotenzial sie für ihren Fundraising-Mix unbedingt nutzen sollten.**

das sich je nach Standort, Hochschultyp, Fachbereich, aber auch Förderprojekt anders definiert. Dabei gilt: Der Wettbewerb um die besten Förderangebote wächst, und Professionalität im Fundraising ist längst nicht mehr auf den klassischen Non-Profit-Sektor beschränkt.

Universitäre Einstiegsstrategien

Die in der Literatur beschriebenen Best-Practice-Beispiele aus Universitäten belegen, dass ihr Erfolg zum einen auf der Bereitstellung professioneller Strukturen und Ressourcen (der sogenannten „Institutional Readiness“) beruht. Ausschlaggebend für den Einstieg sind aber insbesondere geebnete Zugänge zu potenziellen Förderern wie auch die gelungene strategische Einbindung des Fundraisings in zentrale Entwicklungsprojekte (vgl. Haibach 2008).

Folgende Vorgehensarten und Projekte sind dabei besonders geeignet:

- ◆ Öffentlichkeitswirksamer Einstieg mit zentralem Fundraising-Projekt: Beispiele hierfür stellen die gelungene Jubiläums- bzw. Sanierungskampagne der Universitäten Freiburg und Mannheim dar. Ihr gemeinsames Merkmal: Strategische Ziele wie „wissenschaftliche Profilierung“ und „regionales Marketing“ wurden mit der Akquisition von Förderpartnern und der Einrichtung neuer Fundraising-Strukturen in einem herausragenden Ereignis zusammengeführt und den Zielgruppen über einen längeren Zeitraum und auf vielfältige Weise vermittelt (vgl. Fischer 2008; Siedler et al. 2008). An anderen Universitäten – zum Beispiel TU München oder Leuphana Universität Lüneburg – wurden Umstrukturierungen im Studiensystem beziehungsweise die Umwandlung in eine Stiftungsuniversität mit strategischem Public Marketing und dem gezielten Aufbau von Fördernetzwerken verknüpft. Auch neue Lehr- oder Forschungseinrichtungen können beispielsweise mittels der Errichtung einer Hochschulstiftung oder eines Stipendienfonds oder durch die Ausrichtung von Wettbewerben aufgewertet werden und auf diese Weise Interesse und Unterstützung evozieren.
- ◆ Aufgreifen unternehmerischer Interessen aus dem Umfeld: Befragungen des Centrums für Hochschulentwicklung (CHE) in den Jahren 2005 und 2007 ergaben, dass deutsche Universitäten ihre Fundraising-Einnahmen bislang überwiegend von Unternehmen erhalten (vgl. Giebisch 2005/2007). Vielfältige warme Kontakte zur Wirtschaft und zu Wirtschaftskreisen, die sich entlang gegenseitiger Interessen zu Förderbeziehungen weiterentwickeln lassen, bilden die Grundlage für diese meist zweck- und häufig sach- oder personalgebundene Unterstützung. Mögliche Anknüpfungspunkte sind etwa Forschungs- und Technologietransfer, Drittmittelakquisition, Geschäfts- und Lieferantenbeziehungen, Studien- und Weiterbildungskonzepte, Übergang Studium-Beruf (Career Center, Recruiting-Maßnahmen), Gründerzentren, Infrastrukturprojekte, regionale Verantwortung oder Imagetransfer. Im Vorteil befinden sich Universitäten, die aufgrund ihrer Fächerspektren (Wirtschaftswissenschaften, Technische Universitäten), aufgrund ihres Standorts oder auch aufgrund systematischer Stakeholder-Politik (z.B. Top-Alumni-Pflege, hochkarätige VIPs an externen Schnittstellen, Hochschul-Wirtschafts-Netzwerke) Nähe zu finanzstarken Wirtschaftskreisen aufweisen.
- ◆ Synergieeffekte durch Mischformen: Wo Fundraising, Forschungs- und Wissenstransfer im Sinn des öffentlichen Auftrags sowie wirtschaftliche Aktivitäten in einer Strategie zusammengeführt werden, gelingt die Erschließung neuer Finanzierungsquellen leichter (vgl. Erhardt et al. 2008). Förderprogramme insbesondere des Bundes, aber auch der Länder bieten finanzielle Anreize etwa zum strategischen Ausbau des Forschungsprofils (Exzellenz-Förderlinie), für An-Institute, Transferzentren, regionale Cluster sowie Stipendienprogramme. In der Praxis sind darum Mischformen aus Geschäfts-, Know-how-, Forschungs-, Sponsor-, Spender-, Stifter- und Kooperationsbeziehungen unter Einbeziehung öffentlicher Förderung häufig anzutreffende Erfolgsmodelle

„ Die Besetzung von Themenfeldern wie Tourismus, kulturelle Identität oder musikpädagogische Nachwuchsarbeit in Kooperation mit der kommunalen Verwaltung und Wirtschaft birgt gesellschaftliches Profilierungspotenzial.

(vgl. Schönfeld 2009). Schlüsselbegriffe wie „Innovation“ und „gesellschaftliche Verantwortung“ fungieren als Türöffner sowohl für privates wie auch für staatliches Engagement.

Übertragung auf das Musikhochschul-Fundraising

Eine direkte Übertragung dieser Strategien auf Musikhochschulen kann nicht in allen Punkten zu denselben Ergebnissen führen. Dies liegt zum einen daran, dass Musikhochschulen mit der Öffentlichkeit vor Ort weniger in ihrer Funktion als Ausbildungs- denn als Kulturbetrieb kommunizieren und in diesem Rahmen auch spezifische Marketing- und Bindungsstrategien – etwa zur Stakeholder-Gruppe „Publikum“, zu ihrem Förderverein oder zu Veranstaltungssponsoren – entwickeln. Zum anderen sind Forschungs- oder Lehrprojekte einer Musikhochschule nur bedingt auf die Wirtschaft, sondern vielmehr auf öffentliche Einrichtungen ausgerichtet. Musikhochschulen treffen in der Definition geeigneter Fundraising-Zielgruppen und -Projekte also auf deutlich verstreuter liegende Möglichkeiten als Universitäten; gleichzeitig ist ein unmittelbarer Interessens- und Leistungsaustausch mit der Wirtschaft schwächer ausgeprägt. Aktuell lassen sich folgende Übertragungsansätze beziehungsweise Modifikationen der oben genannten Einstiegsstrategien auffinden (vgl. Mannhardt 2010):

Öffentlichkeitswirksame Projekte:

Öffentlichkeitswirksame Projekte sind für Musikhochschulen als Einstieg schon deshalb gut geeignet, weil sie intern auf vorhandenes Management- und PR-Know-how treffen. Als Gelegenheiten bieten sich Jubiläen oder Infrastrukturmaßnahmen an, die auch der Allgemeinheit zugutekommen, wie der Neubau oder die Bestuhlung eines Konzertsaals, die Anschaffung neuer Instrumente oder ähnliches. Eher auf längerfristigen Erfolg angelegt ist die Strategie der Gründung einer Hochschulstiftung, zum Beispiel zum Zweck der Durchführung internationaler Wettbewerbe (prominentes Beispiel ist die „Neue Liszt Stiftung“ der HfM Weimar) oder zur Vergabe von Stipendien (HMTM Hannover, HMT Leipzig). Großspenden für solche Projekte werden meist von Mäzenen, staatsnahen Kreditinstituten, Versicherungen, der Musikindustrie, nur selten dagegen von der lokalen Wirtschaft aufgebracht. Auffällig ist, dass den Fördervereinen der Musikhochschulen im Verlauf der Projektumsetzung häufig eine zentrale Rolle als Initiator oder Akquisiteur zukommt. Die HfMDK Frankfurt hat aus dieser Tatsache eine eigene Strategie entwickelt: Sie gründete 2007 eine neue Fördergesellschaft, welche gezielt finanzkräftige Frankfurter Kreise anspricht und unter deren Dach das zentrale Fundraising der Hochschule organisiert wird.

Fundraising bei Unternehmen:

Veranstaltungssponsoring scheint die naheliegende Fundraisingform für Musikhochschulen darzustellen, wobei zu beachten ist, dass entstehende Transferkosten die Einnahmen bisweilen beträchtlich schmälern und die Notwendigkeit zu frühzeitiger, verbindlicher Planung die Lehrenden mitunter an die Grenzen ihres pädagogischen Auftrags führt. Viele Hochschulen investieren darum lieber in langfristige Partnerschaften, mit deren verlässlicher Hilfe fortlaufende Veranstaltungen wie Konzertreihen, Festivals oder Wettbewerbe durchgeführt werden können. Generell gilt: Mit ihrer Vielzahl an kreativen und charismatischen Persönlichkeiten verfügen Musikhochschulen über ein besonders wertvolles Alleinstellungsmerkmal, dessen Sympathiepotenzial sie für ihren Fundraising-Mix unbedingt nutzen sollten. Wo sonst begegnet man jungen, hoch motivierten und qualifizierten Musikern aus aller Welt in einer so ungezwungenen und persönlichen Atmosphäre? Die HfMDK Frankfurt erprobte auf dieser Grundlage und mit dem Zielbild, zeitnah zu einer der führenden Musikhochschulen im nationalen und internationalen Wettbewerb zu avancieren, die Ausarbeitung eines Sponsoring-Partnerprogramms zur Akquisition projektungebundener Mittel aus der heimischen Wirtschaft. Aus der Kampagne konnten jedoch nur sekundäre Gewinne gezogen werden, Sponsoren fanden sich auf diesem Weg nicht. Generell scheint die Verlagerung des Sponsorings weg von Veranstaltungen und hin zu zentralen Projekten in Forschung und Lehre die Musikhochschulen vor besondere He-



Christine Mannhardt war zuletzt als Fundraising-Beauftragte der Staatlichen Hochschule für Musik Trossingen tätig. Sie führt das Büro für Kultur-Marketing TEXTUNDKLANG.

Stichwörter

Hochschulfundraising
Hochschulmarketing
Beziehungsmanagement
Musikhochschule
Musikalische Bildung

Literatur:

Erhardt, M./Meyer-Guckel, V./Winde, M. (Hrsg.), Leitlinien für die deregulierte Hochschule, Edition Stifterverband, Essen 2008.

Fischer, A., „Mehr als frisches Geld. Fundraising als Teil des strategischen Hochschul-Marketings“, in: Bayerisches Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung (Hrsg.), Beiträge zur Hochschulforschung 30 (2008) 3, S. 82-90.

Giebisch, P., Hochschulfundraising in Deutschland 2004-2006, Gütersloh 2007.

Giebisch, P./Langer, M., Erste Eindrücke zum Stand des Hochschulfundraising in Deutschland, CHE-Arbeitspapier Nr. 68, Gütersloh 2005.

Haibach, M., Hochschul-Fundraising. Ein Handbuch für die Praxis, Frankfurt/Main 2008.

Mannhardt, C., Fundraising an Musikhochschulen, Marburg 2010.

Sanders, G., Fundraising. Die beziehungsorientierte Methode, Assen 2007.

Schönfeld, D. H., Fundraising bei Unternehmen. Zusammenarbeit von Hochschule und Wirtschaft, Bonn 2009.

Siedler, H./Bölling, P./Falkenhagen, H., „Die Jubiläumskampagne der Universität Freiburg als Start in ein systematisches Fundraising“, in: Bayerisches Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung (Hrsg.), Beiträge zur Hochschulforschung 30 (2008) 3, S. 70-80.

rausforderungen zu stellen, worauf auch eine nach wie vor verschwindend kleine Zahl von Stiftungsprofessuren hindeutet. Deutsche Musikhochschulen sind als Bildungseinrichtungen zwar in Fachkreisen profiliert und international nachgefragt, in der breiten Öffentlichkeit und in Wirtschaftskreisen kämpfen sie aber mit einem Wahrnehmungsdefizit. Fundraising muss hier häufig erst kommunikative Basisarbeit leisten, geeignete innovative Projekte kreieren und deren gesellschaftliche Relevanz zielgruppengerecht aufbereiten und vermitteln.

Die Konzentration auf einige einflussreiche Entscheider und ihre Anbindung in persönlichen Vertrauensverhältnissen erweist sich dabei als hilfreich. Der HfM Karlsruhe gelang etwa mit Unterstützung der Sparda-Bank Baden-Württemberg und ihres Vorstandsvorsitzenden Thomas Renner – mittlerweile Hochschulratsmitglied und Ehrensenator der Hochschule – die Umsetzung gleich mehrerer Entwicklungsvorhaben. Die UdK Berlin schafft es primär über ihr Fächerangebot im Bereich der Angewandten Kunst (Design, Neue Medien, Kommunikation), Unternehmen für Public-Private-Partnerships zu interessieren, welche dann auch musikalische Forschungsthemen aufgreifen. Beispiele sind die Beteiligung des Master-Studiengangs „Sound Studies“ am Siemens-Forschungsprogramm „Die Marke als Artefakt“ oder das Opel-Projekt „Phaeno-Motion“. Theoretisch könnten beispielsweise über die Themen Werbung, Präsentation, Klangprodukte, Neue Medien, Weiterbildung oder Incentives gemeinsame Interessenfelder entdeckt werden, diese müssten aber zunächst im Rahmen des Musikhochschulauftrags ihren Platz und kompetente Betreuung finden.

Synergieeffekte:

Auch Musikhochschulen können mit ihren Produkten etwa im Bereich des Konzert- und CD-Verkaufs, der Künstlerbörse, des Veranstaltungsmanagements, der Weiterbildung oder der Raumvermietung eigene Geschäftsfelder entwickeln und daraus Einnahmen wie auch potenzielle Fördererkontakte generieren. Ebenso wie die öffentliche Hand Universitäten indirekt bei der Ausgründung etwa von Transferzentren unterstützt, könnte sie Professionalisierungsbestrebungen der Musikhochschulen in den genannten Dienstleistungs- und Servicebereichen fördern und so zugleich deren Fundraising fördern. Synergieeffekte entstehen auch aus der Mitwirkung an Allianzen zur regionalen Standortförderung: Die Besetzung von Themenfeldern wie Tourismus, kulturelle Identität oder musikpädagogische Nachwuchsarbeit in Kooperation mit der kommunalen Verwaltung und Wirtschaft birgt gesellschaftliches Profilierungspotenzial. Nicht zuletzt bewirkt der Zusammenschluss mehrerer öffentlicher Einrichtungen in Kooperationsprojekten mitunter Kostenreduktionen oder wird staatlich gefördert: Programme etwa für sparten- oder länderübergreifende Projekte (EU-Gelder) oder auch für Kooperationen zwischen Schule und Hochschule stellen für den Fundraising-Mix der Musikhochschulen weitere mögliche Einnahmequellen dar.

Bilanz

Die kurze Aufzählung verdeutlicht, dass eine Übertragung universitärer Fundraisingstrategien auf Musikhochschulen zur Auslotung möglicher strategischer Ansätze durchaus produktiv sein kann. Sie kann Musikhochschulen etwa ermutigen, neue wirtschaftsnahe Themenfelder zu besetzen, ihren Begriff von „Innovation“ zu überdenken, Stakeholder-Beziehungen neu zu bewerten oder Formen direkter gesellschaftlicher Teilhabe am eigenen Bildungsauftrag aufzuspüren. Ein im Vergleich zu Universitäten erhöhter Aufwand an Vorleistungen in PR, Beziehungspflege und der Definition geeigneter Projekte ist dabei allerdings zu erwarten. Fördervereine, Mäzenatentum – heute zunehmend in Stiftungs- oder Zustiftungsform organisiert – sowie öffentliche und staatsnahe Zuwendungen bleiben zugleich zentrale Standbeine des Musikhochschul-Fundraising. Es gilt, diese Zielgruppen noch mehr für die spezifischen Bedürfnisse einer der Gesellschaft zugewandten künstlerischen Bildungseinrichtung zu sensibilisieren.

Kontakt:

Christine Mannhardt
TEXTUNDKLANG
Kultur-Marketing und Kommunikation
Goethestraße 7
78048 Villingen-Schwenningen
Tel: +49 7721 9976021
E-Mail: christine.mannhardt@textundklang.de