Hochschulsponsoring als Corporate Citizenship

Ziele, Strategien und Handlungsempfehlungen für Unternehmen unter Berücksichtigung von Entwicklungen in Deutschland und den USA

Der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der
Gottfried Wilhelm Leibniz Universität Hannover zur
Erlangung des akademischen Grades

Doktor der Wirtschaftswissenschaften

- Doctor rerum politicarum -

vorgelegte Dissertation

von

Diplom-Ökonom Thomas Osburg

geboren am 11. Oktober 1963 in Hannover

2009

Vorwort

In den letzten Jahren hat sich die Kooperation von Unternehmen und Hochschulen grundlegend gewandelt, es wurden neue Instrumente der Zusammenarbeit von Wirtschaft und Wissenschaft entwickelt und bestehende verfeinert. Viele private Unternehmen suchten und suchen inzwischen verstärkt die Zusammenarbeit mit Hochschulen, u.a. im Bereich des Sponsoring. Trotz starker Berücksichtigung der Sponsoringthematik in der Literatur allgemein kann aber festgestellt werden, dass Hochschulsponsoring oft nur wenig Raum als Unterpunkt anderer Sponsoringformen in der Literatur einnimmt.

Die Motivation für das unternehmerische Engagement an Hochschulen, z.B. aus Gründen der Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung, gestaltete sich in den letzten Jahren immer komplexer, ohne dass dies in der Literatur entscheidend berücksichtigt wurde. Hochschulsponsoring stellt inzwischen für die Unternehmen wesentlich mehr dar, als die kommunikative Nutzung eines finanziellen Engagements. Die vorliegende Arbeit betrachtet aktuelle Ansätze aus Deutschland und den USA und skizziert neue Wirkungsmöglichkeiten des Hochschulsponsoring als Ausdruck von Corporate Citizenship, das sog. Cause Related Sponsoring für Hochschulen.

Ein besonderer Dank gilt Frau Prof. Dr. Dr. h.c. Ursula Hansen, die mich trotz zahlreicher laufender Promotionen noch als externen Doktoranden aufgenommen hat und mir während der Anfertigung der Arbeit, auch nach ihrer Emeritierung, immer kritisch, konstruktiv und motivierend zur Seite stand. Daneben möchte ich mich bei allen Mitarbeitern des Lehrstuhls bedanken, besonders bei Prof. Dr. Ulf Schrader, dem ich zahlreiche wichtige Diskussionen und gute Hinweise verdanke, sowie bei Dipl.-Ök. Silja Schoeneborn, Dipl.-Ök. Mark Wendlandt, lic. oec. HSG Dirk Moosmayer und Frau Inge Brauns.

Last but not least bedanke ich mich natürlich bei meiner Frau Andrea und unseren beiden Kindern Alessa und David, die mich in jeder Phase meiner Arbeit vorbildlich unterstützt haben.

Thomas Osburg

Gliederung

Abbildungsverzeichnis …….. 11
Tabellenverzeichnis …….. 13
Abkürzungsverzeichnis …… 14

1. Einleitung ……..... 16
   1.1. Problemstellung ……... 16
   1.2. Ziele der Arbeit …… 18
   1.3. Aufbau der Arbeit …….……... 20

2. Corporate Citizenship als Konzept unternehmerischer Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung ……..…… 23
   2.1. Grundlagen von Corporate Citizenship ……...…… 24
      2.1.1. Definitionen 26
      2.1.2. Corporate Citizenship und Corporate Social Responsibility ....… 28
      2.1.3. Die Bedeutung der Stakeholder im Corporate Citizenship Konzept ……..… 29
   2.2. Gesellschaftliche Forderungen an Unternehmen …… 31
      2.2.1. Veränderte Rollenverteilung …….……..... 31
      2.2.2. Veränderte gesellschaftliche Rahmenbedingungen …….. 33
      2.2.3. Deutschland und USA im Vergleich ……...….. 34
   2.3. Unternehmerische Ziele von Corporate Citizenship …… 35
      2.3.1. Gesellschaftspolitische Zielsetzungen ……..…… 36
      2.3.2. Vorökonomische Ziele ……..…… 38
         2.3.2.1. Aufbau von Reputation …….. 38
         2.3.2.2. Personalpolitische Ziele ……..… 40
         2.3.2.3. Gesamtwirtschaftliche Zielsetzungen ……...…. 41
         2.3.2.4. Licence to Operate ……..... 42
      2.3.3. Ökonomische Ziele …….. 43
         2.3.3.1. Absatzsteigerung und Gewinnung von Marktanteilen ……... 44
         2.3.3.2. Schaffung neuer Märkte …… 44
         2.3.3.3. Finanzpolitische Zielsetzungen ……..... 45

2.4. Unternehmerische Gestaltungselemente von Corporate Citizenship ….. 47
2.4.1. Strategische Relevanz von Corporate Citizenship für das Kerngeschäft und Auswahl der Aktionsfelder ……..…… 48
2.4.1.1. Outside-In Verbindungen ……..…… 49
2.4.1.2. Inside-Out Verbindungen ……..…… 50
2.4.2. Instrumentelle Ebene der Umsetzung von Corporate Citizenship 51
2.4.2.1. Corporate Volunteering ……..… 51
2.4.2.2. Corporate Giving ……... 53
2.4.2.3. Corporate Universities als Besonderheit im Bildungsbereich 54
2.4.3. Organisatorische Ebene der Umsetzung von Corporate Citizenship ……..…… 56
2.4.3.1. Indirekte Umsetzung über Stiftungen ……..….. 56
2.4.3.1.1. Beteiligung an privatrechtlichen Stiftungen ……..… 57
2.4.3.1.2. Gründung von Unternehmensstiftungen ……..... 57
2.4.3.1.3. Einrichtung von Stiftungsprofessuren ……..… 59
2.4.3.2. Direkte Umsetzung durch das Unternehmen ……..... 59
2.4.4. Kommunikation von Corporate Citizenship …….…..... 61
2.4.4.1.Herausforderungen an die Kommunikation ……..……..… 62
2.4.4.1.1. Kritische Öffentlichkeit ……..… 62
2.4.4.1.2. Komplexität der Stakeholderbeziehungen …… 63
2.4.4.1.3. Zunehmende Transparenz der Unternehmens-aktivitäten und Komplexität der Kommunikationsthemen ……..……. 64
2.4.4.1.4. Implikationen für die Gestaltung der Kommunikation 64
2.4.4.2. Gestaltung der Kommunikation ……..……... 65
2.4.4.2.1. Kommunikation als Informationsübermittlung ….…. 65
2.4.4.2.2. Dialogorientierte Kommunikation ……..… 66

3. Grundlagen, Ziele und Bedeutung von Sponsoring ……..……. 70
3.1. Grundlagen des Sponsoring …….…… 71
3.1.1. Sponsoringdefinitionen …….…… 71
3.1.1.1. Sponsoringdefinitionen in Deutschland ….…… 71
3.1.1.2. Sponsoringdefinitionen in den USA …….…… 73
3.1.1.3. Vergleichende Betrachtung ……..……. 74

3.1.2. Sponsoringbereiche und Einordnung in das Marketingumfeld 75
3.1.2.1. Sponsoringklassifikationen in Deutschland ……...… 75
3.1.2.2. Sponsoringklassifikationen in den USA ……... 76
3.1.2.3. Zwischenfazit und Relevanz des Cause Related Sponsoring 77
3.1.2.4. Exkurs: Cause Related Sponsoring und Cause Related Marketing …… 78
3.1.3. Stand der Sponsoringforschung …… 80
3.2. Sponsoringfunktionen und –ziele ……... 82
3.2.1. Sponsoring als Instrument der Unternehmenskommunikation 82
3.2.2. Sponsoring als Instrument gesellschaftlicher Verantwortungsübernahme ……... 84
3.3. Aktuelle Bedeutung von Sponsoring ……... 86
3.3.1. Entwicklung und Verbreitung von Sponsoring …….…… 86
3.3.2. Wirtschaftliche Bedeutung von Sponsoring …….…… 88
3.3.2.1. Sponsoring im Kommunikationsmix der Unternehmen …..... 88
3.3.2.2. Die Bedeutung der Sponsoringbereiche im Sponsoringmix .. 89

4. Hochschulen als Partner unternehmerischer Sponsoringaktivitäten ……..… 90
4.1. Strukturanalyse der Hochschullandschaften in Deutschland und den USA …… 91
4.1.1. Die tertiären Bildungssysteme im Überblick ……... 91
4.1.1.1. Deutschland ……... 91
4.1.1.2. USA ……... 94
4.1.2. Ausgewählte Hochschulkennzahlen im Hinblick auf Sponsoringrelevanz für Unternehmen …….…….. 96
4.1.3. Finanzierungsaspekte des tertiären Systems …… 98
4.1.3.1. Einnahmestrukturen von Hochschulen in Deutschland ……. 99
4.1.3.2. Einnahmestrukturen von Hochschulen in den USA …….. 100
4.1.3.3. Die Bedeutung von Drittmitteln …… 102
4.1.4. Gesellschaftliche Forderungen und Ansätze zu Reformen der Hochschulen …….……..… 106
4.1.4.1. Deutschland ……... 106
4.1.4.2. USA ……... 108

4.1.4.3. Vergleichende Betrachtung und Implikationen für Hochschulsponsoring ……..…… 109
4.2. Hochschulmarketing als Bezugsrahmen für Hochschulsponsoring …..... 110
4.2.1. Grundlagen des Hochschulmarketing ……..…… 111
4.2.1.1. Definitionen ……... 111
4.2.1.2. Ursprünge und Entwicklung des Hochschulmarketing in der Praxis ……... 111
4.2.1.3. Spezifika von Hochschulen ……..... 113
4.2.2. Konzeptionelle Grundlagen und theoretische Verankerung von Hochschulmarketing ……..…… 114
4.2.2.1. Hochschulmarketing als Dienstleistungsmarketing ……...… 115
4.2.2.1.1. Konstitutive Merkmale von Dienstleistungen ……..… 116
4.2.2.1.2. Die zentrale Bedeutung der Dienstleistungsqualität ... 117
4.2.2.2. Hochschulmarketing als Non-Profit Marketing ……..... 121
4.2.2.3. Hochschulmarketing als Relationship Marketing …….. 123
4.2.2.3.1. Phasenbezogene Betrachtung…..……..… 124
4.2.2.3.2. Die zentrale Bedeutung der Beziehungsqualität …..... 125
4.2.3. Ziele, Zielgruppen und Gestaltung von Hochschulmarketing als Absatz- und Beschaffungsmarketing …… 127
4.2.3.1. Hochschulmarketing als Absatzmarketing ……..... 129
4.2.3.1.1. Ziele und Zielgruppen des Absatzmarketing ……..… 129
4.2.3.1.2. Gestaltungsmöglichkeiten der absatzpolitischen Marketinginstrumente ……...……..… 130
4.2.3.2. Hochschulmarketing als finanzielles Beschaffungs-marketing ……...… 137
4.2.3.2.1. Ziele und Zielgruppen des finanziellen Beschaffungsmarketing ……...…….. 138
4.2.3.2.2. Fundraising als strategisches Instrument des finanziellen Beschaffungsmarketing ……..…… 140
4.2.4. Zusammenfassung und Beurteilung ……..… 143

5. Hochschulsponsoring als Element des Corporate Citizenship …… 144
5.1. Hochschulsponsoring als klassifikatorische Ausprägung von Sponsoring ……..…… 144
5.1.1. Einordnung von Hochschulsponsoring in die Sponsoringbereiche 144
5.1.2. Definition von Hochschulsponsoring ……...…… 146
5.1.3. Kombination von Hochschulsponsoring mit weiteren Förderinstrumenten ……..… 147
5.1.4. Die wirtschaftliche Bedeutung von Hochschulsponsoring …...… 149
5.2. Konkretisierung der Corporate Citizenship Ziele durch Hochschulsponsoring ……... 151
5.2.1. Erreichung gesellschaftspolitischer Ziele durch Hochschulsponsoring ……..... 152
5.2.2. Hochschulsponsoring als Unterstützung vorökonomischer Corporate Citizenship Ziele ……...…… 154
5.2.2.1. Aufbau von Reputation und Imagetransfer ……..... 154
5.2.2.2. Personalpolitische Zielsetzungen ……...…… 156
5.2.2.3. Gesamtwirtschaftliche Zielsetzungen ……..….. 158
5.2.2.4. Licence to Operate ……..... 159
5.2.3. Hochschulsponsoring als Unterstützung ökonomischer Corporate Citizenship Ziele ……..……...…… 160
5.2.3.1. Ziele der Absatzsteigerung ……..….. 160
5.2.3.2. Schaffung neuer Märkte …… 161
5.2.4. Zusammenfassung und Beurteilung …… 161
5.3. Unternehmerische Gestaltung von Hochschulsponsoring als Instrument des Corporate Citizenship ……..… 163
5.3.1. Möglichkeiten der strategischen Ausrichtung ……..…. 163
5.3.2. Selektionsmöglichkeiten der Hochschulen durch Unternehmen .. 166
5.3.2.1. Auswahl nach gesellschaftspolitischen Motiven ……...…… 166
5.3.2.2. Auswahl nach vorökonomischen Motiven …… 168
5.3.2.3. Auswahl nach ökonomischen Motiven ……...… 169
5.3.3. Gestaltungsmöglichkeiten der Hochschulkooperationen .....…. 170
5.3.3.1. Beschaffungsorientierte Hochschulkooperationen …...…..… 170
5.3.3.2. Transaktionsorientierte Hochschulkooperationen …….…… 171

5.3.3.2.1. Funktionen transaktionsorientierter Kooperationen…. 171
5.3.3.2.2. Gegenleistungen im Rahmen von transaktionsorientierten Kooperationen…… 173
5.3.3.2.3. Exkurs: Transaktionsorientierte Konzepte für Studentenorganisationen …… 176
5.3.3.3. Interaktionsorientierte Hochschulkooperationen ……..…. 177
5.3.3.3.1. Bedeutung der Beziehungsqualität …….. 177
5.3.3.3.2. Funktionen interaktionsorientierter Kooperationen…. 179
5.3.3.4. Zusammenfassung ……...……...…. 180
5.3.4. Organisatorische Gestaltung und Integration von Hochschulsponsoring ……....…. 181
5.3.4.1. Organisation von Sponsoring als Marketinginstrument …… 182
5.3.4.2. Organisatorische Einbindung von Corporate Citizenship …. 184
5.3.4.3. Organisatorische Aspekte des Fundraising als Pendant zu unternehmerischer Organisation von Corporate Citizenship und Sponsoring ……...…… 187
5.3.4.4. Relevanz für die Organisation von Hochschulsponsoring als Corporate Citizenship …… 189
5.3.5. Gestaltung der unternehmerischen Kommunikation von Hochschulsponsoring ……... 190
5.3.5.1. Sponsoring als Teil der integrierten Unternehmenskommunikation ……... 192
5.3.5.2. Etablierung des Sponsoringengagements als Marke ……..… 196
5.3.5.2.1. Begründungszusammenhang ……..… 196
5.3.5.2.2. Praxisbeispiele …… 198
5.3.5.2.3. Exkurs: Die Bedeutung einer Cause Related Sponsoring Marke für das Hochschulmarketing ….... 200
5.4. Erfolgskontrolle von Hochschulsponsoring ……..… 201
5.5. Grenzen und Risiken des Hochschulsponsoring ……..… 204
5.5.1. Hemmnisse aus Gestaltungssicht ……...… 205
5.5.2. Akzeptanzproblematik ……...… 207

6. Empirische Untersuchung ……..…….. 208
6.1. Ziele und Funktionen der Untersuchung ……..…… 208
6.2. Aufbau der Untersuchung ……...…… 209
6.2.1. Untersuchungsdesign …… 210
6.2.2. Auswahl der Gesprächspartner …… 211
6.2.3. Aufbau des Gesprächsleitfadens ……...…… 213
6.2.4. Grenzen der Untersuchung ……..….. 215
6.3. Ergebnisse der Expertenbefragungen ……..… 217
6.3.1. Kooperationen von Hochschulen und Unternehmen ……...… 218
6.3.1.1. Formen der Kooperationen ……..... 218
6.3.1.2. Abgrenzung der Instrumente ……..… 219
6.3.1.3. Vernetzung der Hochschulaktivitäten …… 221
6.3.1.4. Initiierung der Zusammenarbeit ……..... 224
6.3.2. Aktuelle Gestaltung von Hochschulsponsoring in der Praxis ….. 226
6.3.2.1. Finanzielle Bedeutung von Hochschulsponsoring …… 226
6.3.2.2. Dokumentierte Sponsoringgrundsätze ……... 228
6.3.2.3. Ziele von Hochschulsponsoring ……..… 229
6.3.2.4. Gegenleistungen der Hochschulen ……..… 232
6.3.2.5. Organisation von Hochschulsponsoring ……..... 235
6.3.2.6. Bündelung der Aktivitäten ……..… 237
6.3.2.7. Kommunikation von Hochschulsponsoring ……...… 238
6.3.3. Relevanz einer Corporate Citizenship Strategie für Hochschulsponsoring ……...…….….... 242
6.3.3.1. Verständnis von Hochschulsponsoring als Corporate Citizenship aus Unternehmenssicht ……...…… 242
6.3.3.2. Verständnis von Hochschulsponsoring als Corporate Citizenship aus Sicht der Hochschulen ……..…… 242
6.3.3.3. Messung von Hochschulsponsoring als Corporate Citizenship …….……..... 244
6.3.3.4. Die Rolle von Studiengebühren und Scholarships ……..... 244

6.3.4. Ausblick …… 245
6.3.4.1. Entwicklung und Bedeutung von Hochschulsponsoring als Corporate Citizenship ……..… 245
6.3.4.2. Mögliche Risiken und Barrieren …… 247
6.3.5. Zusammenfassung der Ergebnisse ……...…… 248

7. Strategien und Maßnahmen zur Umsetzung von Hochschulsponsoring als Ausdruck von Corporate Citizenship ……..…… 252
7.1. Gestaltungs- und Handlungsmöglichkeiten ……...….. 253
7.1.1. Zukünftige Bedeutung von Hochschulsponsoring ……...….. 253
7.1.2. Potenzial von Hochschulsponsoring als Ausdruck von Corporate Citizenship …… 254
7.1.3. Gestaltung von Hochschulsponsoring als Ausdruck von Corporate Citizenship ……... 256
7.2. Exkurs: Chancen für Hochschulen durch Cause Related Sponsorship…. 259
7.3. Ansätze zur weiteren Forschung …….. 262
7.4. Abschließende Würdigung …….. 263

Literaturverzeichnis ……..……..... 265

Anhang 1: Gesprächspartner ……..……..... 301
Anhang 2: Gesprächsleitfaden für Unternehmen in Deutschland ….....……... 306
Anhang 3: Gesprächsleitfaden für Hochschulen in Deutschland ….....…… 309
Anhang 4: Gesprächsleitfaden für Unternehmen in den USA ….....…… 312
Anhang 5: Gesprächsleitfaden für Hochschulen in den USA …...…… 315

Erklärung ……..…….. 318

Abbildungsverzeichnis

Abbildung	Titel	Seite
Abb. 2-1	Dokumentierte Verantwortung von deutschen Unternehmen gegenüber ausgewählten Stakeholdern ……...……...	30
Abb. 2-2	Zielsystem unternehmerischer Corporate Citizenship Aktivitäten	36
Abb. 2-3	Bedeutung der Reputation nach externen Anspruchsgruppen	40
Abb. 2-4	Corporate Citizenship Gestaltung im Überblick …...……	48
Abb. 2-5	Kooperation von Unternehmen mit Dritten im Rahmen des gesellschaftlichen Engagements ……...……	60
Abb. 3-1	Klassifikationshierarchie von Sponsoring in Deutschland …...…	76
Abb. 3-2	Klassifikationshierarchie von Sponsoring in den USA ……...…..	77
Abb. 3-3	Sponsoringziele der Unternehmen in Deutschland ……...……	84
Abb. 3-4	Sponsoring als erster Schritt eines bürgerschaftlichen Engagements ……...……...	85
Abb. 4-1	Das amerikanische Bildungssystem im Überblick ……	95
Abb. 4-2	Relationship Quality Modell ……...……..	126
Abb. 4-3	Verankerung und Ausgestaltung von Hochschulmarketing ……..	128
Abb. 4-4	Mögliche Ansatzpunkte (Beispiele) zur Erhöhung des Markenwertes einer Hochschule ……	137
Abb. 5-1	Einsatz von Bildungs- bzw. Wissenschaftssponsoring der Unternehmen im Zeitablauf (Deutschland) …...……	150
Abb. 5-2	Zielkongruenz von Corporate Citizenship Zielen und Sponsoringzielen ……...	151
Abb. 5-3	Bedeutung der Beziehungsqualität im Hochschulsponsoring …..	178
Abb. 5-4	Übersicht der Gestaltungselemente von Hochschulsponsoring ….	181
Abb. 5-5	Organisatorische Zuständigkeit für Sponsoring allgemein ……..	183
Abb. 5-6	Organisatorische Zuständigkeit für Sponsoring nach Sponsoringbereich ……	184
Abb. 5-7	Zuständigkeit für das Thema *Gesellschaftliche Verantwortung* im Unternehmen ……	186
Abb. 5-8	Verantwortlichkeiten für die Erreichung von Reputationszielen	187
Abb. 5-9	Organisation von Fundraising an deutschen Hochschulen (2004 und 2007) ……...	188
Abb. 5-10	Mögliche Bedeutung von Hochschulsponsoring als Kommunikationsinstrument oder –inhalt ……..……	191
Abb. 5-11	Idealtypische interinstrumentelle Integration von Cause Related Sponsoring …….....	193

Abbildung	Titel	Seite
Abb. 5-12	Modell der Markenidentität nach Aaker/Joachimsthaler ……..	199
Abb. 5-13	Mögliche Markenidentität der *Intel Education Initiative* …..…..	199
Abb. 5-14	Kontrolle des Sponsoring bei Unternehmen ……..	204
Abb. 6-1	Branchenverteilung der befragten Unternehmen ……..……	212
Abb. 6-2	Kooperationsformen zwischen Unternehmen und Hochschulen in Deutschland und den USA ……	219
Abb. 6-3	Vorherrschende Abgrenzung der Kooperationsformen auf Seiten der Unternehmen und Hochschulen in Deutschland ……...…..	220
Abb. 6-4	Vorherrschende Abgrenzung der Kooperationsformen auf Seiten der Unternehmen und Hochschulen in den USA ……	221
Abb. 6-5	Vernetzung der Hochschulaktivitäten deutscher und amerikanischer Unternehmen ……	223
Abb. 6-6	Initiierung der Hochschulkooperationen in Deutschland ……..	224
Abb. 6-7	Initiierung der Hochschulkooperationen in den USA ……...	226
Abb. 6-8	Spektrum der Kooperationsmöglichkeiten aus Sicht der HHL ….	229
Abb. 6-9	Unternehmerische Ziele von Hochschulsponsoring in Deutschland und den USA ……	231
Abb. 6-10	Ziele der Hochschulen mit Hochschulsponsoring in Deutschland und den USA ……	231
Abb. 6-11	Leistungsangebot der HHL ……	233
Abb. 6-12	Organisatorische Zuständigkeiten in Unternehmen für Hochschulsponsoring in Deutschland und den USA ……	236
Abb. 6-13	Sinnhaftigkeit der Bündelung aller unterstützenden Hochschulaktivitäten ……	237
Abb. 6-14	Interinstrumentelle Integration von Hochschulsponsoring bei deutschen und amerikanischen Unternehmen ……..……	239
Abb. 6-15	Kommunikationsbereiche der Hochschulen als Gegenleistung für Sponsoring (aus Unternehmenssicht) ……...	240
Abb. 6-16	Gründe für die Kommunikation von Hochschulsponsoring durch Hochschulen ……..	241
Abb. 6-17	Verständnis von Hochschulsponsoring als Corporate Citizenship aus Sicht der Unternehmen und Hochschulen ……...	243
Abb. 6-18	Gründe für die erwartete Zunahme von Hochschulsponsoring ….	246

Tabellenverzeichnis

Tabelle	Titel	Seite
Tab. 3-1	Anstieg der Werbe- und Sponsoringausgaben in Deutschland und den USA……..	89
Tab. 3-2	Struktur und Prognose des Sponsoringmarktes in Deutschland….	90
Tab. 3-3	Struktur und Prognose des Sponsoringmarktes in den USA……..	90
Tab. 4-1	Ausgewählte Hochschulkennziffern aus Deutschland und den USA im Überblick (2002)……..	98
Tab. 4-2	Einnahmequellen von Hochschulen in Deutschland (1980-2007)	100
Tab. 4-3	Einnahmestruktur öffentlicher amerikanischer Hochschulen (1980-2001)……	101
Tab. 4-4	Einnahmestruktur privater amerikanischer Hochschulen (2000/2001)……	102
Tab. 4-5	Drittmittel nach Herkunftsquelle (2007) in Deutschland……...	103
Tab. 4-6	Drittmittel nach Herkunftsquelle (2006) in den USA……	104

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	-	Abbildung
Aufl.	-	Auflage
BGB	-	Bürgerliches Gesetzbuch
BIP	-	Bruttoinlandsprodukt
BMBF	-	Bundesministerium für Bildung und Forschung
bzw.	-	Beziehungsweise
ca.	-	Circa
CC	-	Corporate Citizenship
CEO	-	Chief Executive Officer
CHE	-	Centrum für Hochschulentwicklung in Gütersloh
CI	-	Corporate Identity
CR	-	Corporate Responsibility
CRM	-	Cause Related Marketing
CRS	-	Cause Related Sponsoring
CSR	-	Corporate Social Responsibility
DFG	-	Deutsche Forschungsgemeinschaft
d.h.	-	das heißt
et al.	-	et alii
etc.	-	et cetera
f.	-	fortlaufend
F&E	-	Forschung und Entwicklung
FH	-	Fachhochschule
ggfs.	-	gegebenenfalls
gGmbH	-	gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GDP	-	Gross Domestic Product
HRG	-	Hochschulrahmengesetz
Hrsg.	-	Herausgeber
i.d.R.	-	in der Regel
i.H.v.	-	in Höhe von
inkl.	-	inklusive
insb.	-	insbesondere
Jg.	-	Jahrgang
Kap.	-	Kapitel

KMK	-	Kultusministerkonferenz
Mio.	-	Millionen
Mrd.	-	Milliarden
n	-	Grundgesamtheit
NGO	-	Non-Governmental Organisationen
NPO	-	Non-Profit Organisationen
Nr.	-	Nummer
o.g.	-	oben genannte
o.J.	-	ohne Jahr
o.Jg.	-	ohne Jahrgang
o.S.	-	ohne Seitenangabe
o.V.	-	ohne Verfasser
PPP	-	Public Private Partnership
PR	-	Public Relations
Prof.	-	Professor
RoI	-	Return on Investment
S.	-	Seite
s.	-	Siehe
Tab.	-	Tabelle
TU	-	Technische Universität
u.a.	-	unter anderem
USP	-	Unique Selling Proposition
u.U.	-	unter Umständen
v.a.	-	vor allem
vgl.	-	Vergleiche
z.B.	-	zum Beispiel
z.T.	-	zum Teil

> *„Für die öffentlichkeitswirksamen Sponsoringaktivitäten gilt, dass sie in erster Linie unter Werbegesichtspunkten getätigt und nicht mit der gesellschaftlichen Rolle von Unternehmen verbunden werden. Dies verändert sich mit der neuen Debatte um die Rolle von Unternehmen in der Bürgergesellschaft und die Bedeutung ihres Engagements“ (Enquete-Kommission 2002, S. 225).*

1. Einleitung

1.1 Problemstellung

Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen rückte auch in Deutschland in den letzten Jahren verstärkt in das Zentrum des öffentlichen Interesses, Corporate Citizenship (CC) ist, besonders bei Großunternehmen, inzwischen fest etabliert. Neben der eher altruistischen Komponente, bei der die Motivation des Helfens im Mittelpunkt steht, kommt der wirtschaftlichen Dimension einer Corporate Citizenship Ausrichtung eine immer wichtigere Rolle zu. Unternehmen suchen verstärkt die ökonomischen Wirkungen eines gesellschaftlich verantwortlichen Verhaltens. Die zunehmende Bedeutung von Corporate Citizenship wurde in der deutschsprachigen Literatur bis vor wenigen Jahren noch relativ wenig thematisiert (vgl. Hansen 2004, S. 61), inzwischen sind zu diesem Thema jedoch zahlreiche Publikationen erschienen. Die Möglichkeiten und Synergieeffekte, die sich aus einer entsprechenden Unternehmensstrategie in Verbindung mit dem Einsatz anderer unternehmerischer Instrumente ergeben können, werden aber immer noch oft nur am Rande behandelt und sind nach wie vor relativ wenig erforscht. Gerade die bisherige Fokussierung auf den. *Business Case* von Corporate Citizenship in der Forschung lässt es aber als hilfreich erscheinen, auch die Wechselwirkungen zu Marketinginstrumenten, wie z.B. Sponsoring, zu untersuchen, um hier mögliche Ansatzpunkte für eine optimalere Ausgestaltung des Zusammenspiels in der Praxis zu finden.

Einer der Gründe für die zunehmende Bedeutung von Corporate Citizenship kann in der sich verändernden Rollenverteilung u.a. zwischen Staat und Unternehmen gesehen werden (vgl. Hansen 2004, S. 63-65; Schrader 2003, S. 1). Knappe Finanzen und neue Herausforderungen, die sich durch die Globalisierung oder die aktuelle Finanzkrise ergeben, lassen den Staat immer weniger geeignet und fähig erscheinen, die

anstehenden Aufgaben alleine zu lösen, das so entstehende Finanzierungsvakuum wird zunehmend durch Unternehmen geschlossen. Gerade im tertiären Bildungsbereich kann dies exemplarisch betrachtet werden:

Die Hochschulen in Deutschland sehen sich schon seit einigen Jahren mit vielfältigen Herausforderungen konfrontiert:

- Durch die Globalisierung von Wissenschaft und Wirtschaft intensiviert sich auch der Wettbewerb zwischen den Hochschulen auf nationaler und internationaler Ebene. Die vor wenigen Jahren beschlossene Einführung von Studiengebühren in einigen Bundesländern wird die Finanzierungen der Hochschulen, aber auch die Hochschulpolitik als Ganzes, stark verändern.
- Die Zahl der Studenten nahm von 1,8 Mio. Studenten im Jahr 2000 auf 2,3 Mio. Studenten im Jahr 2005 zu (vgl. BMBF 2004a, S. 160; BMBF 2008, S. 38), die Hochschulausgaben dagegen stiegen weniger stark als die Nachfrage nach Bildung[1].
- Der zunehmende Finanzbedarf der Hochschulen wird immer weniger durch staatliche Zuschüsse (Grundmittel) gedeckt, die Hochschulen müssen mehr Zeit und Energie für die Einwerbung von Drittmitteln aufwenden. Als Folge der Ressourcenknappheit der öffentliche Kassen ist seit 1992 der Anteil der staatlichen Grundmittel an öffentlichen Hochschulen von 64% auf 49% zurückgegangen, die Drittmitteleinnahmen (u.a. durch Sponsoring) decken inzwischen 13% der gesamten Hochschulausgaben in Höhe von 33,3 Mrd. Euro pro Jahr ab (vgl. Statistisches Bundesamt 2009, S. 145).

Aufgrund der gestiegenen gesellschaftlichen Anforderungen an Unternehmen einerseits und der Finanzknappheit der Mehrzahl der Hochschulen andererseits erscheint es interessant, dass Hochschulsponsoring als ein wichtiges Element der Unterstützung von Bildung nach wie vor ein finanzielles Nischendasein führt, nur ca. 1% der unternehmerischen Kommunikationsausgaben gehen an Hochschulen (vgl. Bob Bomliz Group 2004, S. 9-12). Auch in der Literatur wird Bildungssponsoring teilweise nicht als eigenständig wahrgenommen[2] (vgl. Bruhn 2003, S. 11-29) oder aus funktionaler Sicht

[1] Seit 1980 sind die Ausgaben für die Lehre je Studierenden real um 15,4% zurückgegangen (vgl. Statistisches Bundesamt 2003, S. 35).
[2] Bruhn ordnet den Bereich Bildungssponsoring unter „Sozio- und Umweltsponsoring“ ein (vgl. hierzu Kapitel 5.1.1).

über alle anderen Sponsoringbereiche (Sport, Kunst, etc.) gelegt. Zwar wird dem Bildungssponsoring seit Jahren eine stetige Zunahme vorausgesagt, allerdings spiegelt sich das erst seit kurzem in den Sponsoringbudgets der Unternehmen wider (vgl. Pleon GmbH 2006, S. 38).

Es stellt sich daher die Frage, ob ein Verständnis von Hochschulsponsoring, das sich vor allem über das Recht der kommunikativen Nutzung als Gegenleistung der Hochschulen definiert (vgl. Bruhn 2003, S. 5; Hermanns 1997, S. 36-37), ausreichend ist. Im einleitenden Zitat der Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages (vgl. Enquete-Kommission 2002, S. 225) kommt bereits ein Paradigmenwechsel zum Ausdruck: Die thematische Integration der gesellschaftlichen Rolle von Unternehmen in Sponsoringaktivitäten nimmt zu, die Bedeutung der Wahrnehmung bürgerschaftlicher Verantwortung im Rahmen des unternehmerischen Engagements an Hochschulen könnte die rein kommunikative Nutzung zurückdrängen und damit neue Möglichkeiten der Kooperationen im Hochschulsponsoring aufzeigen.

In der aktuellen Literatur und unternehmerischen Praxis wird allerdings die Verbindung von Hochschulsponsoring und Corporate Citizenship Aktivitäten nur sehr wenig thematisiert. Zwar nennen mehrere ältere Studien die Dokumentation gesellschaftlicher Verantwortung bereits an oberster Stelle der Hochschulsponsoringziele (vgl. Hermanns/Suckrow 1995, S. 44; Slapnicar/Melega 1998, S. 31; Hermanns 1997, S. 101) und im Rahmen der Corporate Citizenship Literatur wird Hochschulsponsoring u.a. als Teil einer unternehmerischen Corporate Giving Strategie (vgl. Schrader 2003, S. 43-44) eingeordnet. Die Auswirkungen einer zunehmenden Bedeutung von Corporate Citizenship in den Unternehmen auf Hochschulsponsoring wurden bisher aber weitgehend ignoriert. Diese Arbeit soll helfen, den aktuellen Stand in der Praxis zu eruieren und daraus Handlungsempfehlungen für Unternehmen sowie weiteren Forschungsbedarf abzuleiten. Es soll gezeigt werden, dass sich der Gewinn bestehender Sponsoring Partnerschaften optimieren läßt, wenn der bisherige isolierte Sponsoringansatz strategisch in ein ganzheitliches Corporate Citizenship Konzept integriert wird (vgl. Fabisch 2008, S. 209).

1.2 Ziele der Arbeit

In den letzten 20 Jahren wurde die Sponsoringforschung deutlich intensiviert, darunter fallen auch Arbeiten speziell zur Thematik des Hochschulsponsoring (vgl. u.a.

Hermanns/Suckrow 1995; Westebbe/Winter/Trost 1997; Hermanns/Glogger 1998; Bruhn 1999; Humpert 2000; Ernenputsch et al. 2003; Beier 2003). Üblicherweise wird Hochschulsponsoring hier als Kommunikationsinstrument verstanden, Unternehmen überlassen den Hochschulen (meist) finanzielle Mittel und dürfen dies aktiv in ihrer Kommunikation nutzen. Wenn Verknüpfungen zu anderen unternehmerischen Marketinginstrumenten erstellt werden, so vor allem zu weiteren Kommunikationsinstrumenten, besonders zu Public Relations (PR). Obwohl die Dokumentation von gesellschaftlicher Verantwortung oft als eines der Hauptziele von Hochschulsponsoring genannt wird, fehlt meist eine weitergehende Analyse, wie und ob eine Verbindung zu Corporate Citizenship erstellt werden kann.

Diese Arbeit versucht Ansätze für eine veränderte unternehmerische Sichtweise auf Hochschulsponsoring zu generieren, die aufgrund der engen Verzahnung mit Corporate Citizenship sowie der starken Zielkomplementarität eine bessere Wirksamkeit für das Unternehmen versprechen und den Hochschulen neue Finanzierungen erschließen könnten. Dabei sollen im Rahmen der Forschung und empirischen Expertenbefragung auch aktuelle Ansätze und Tendenzen aus den USA integriert werden, da dort die finanzielle Partizipation von Unternehmen an den Hochschulausgaben wesentlich stärker ausgeprägt ist.

Hierbei wird die konkrete Definition von Sponsoring eine wichtige Rolle spielen, denn es zeigen sich Unterschiede zwischen Deutschland und den USA, die über die theoretische Ebene hinausgehen und Auswirkungen auf die Praxis haben. Die unterschiedlichen Definitionsansätze bedeuten auch divergierende Sponsoringansätze.

Es stellt sich ferner die Frage, ob ein unternehmerisches Verständnis von Hochschulsponsoring, das in ein bürgerschaftliches Unternehmensengagement eingebettet ist, zu einer größeren Bedeutung und Ausweitung dieses Marketinginstruments führen könnte, als eine Sichtweise, die sich vor allem auf Sponsoring als Kommunikationsinstrument stützt. Besonders für Unternehmen, die eine integrierte Marketingorientierung verfolgen und Marketing als marktorientierte Unternehmensführung verstehen (vgl. Bruhn 2004a, S. 14), könnte Hochschulsponsoring ein erfolgreicher Ansatz sein, das gesellschaftlich geforderte Bekenntnis zu bürgerschaftlicher Verantwortung umzusetzen und in die gesamte Unternehmensführung zu integrieren.

Aus kommunikationspolitischer Sichtweise soll hinterfragt werden, inwieweit Hochschulsponsoring ein *Instrument* der unternehmerischen Kommunikation ist, ähnlich wie Werbung oder PR, oder ob es sich dabei nicht eher um den *Inhalt* der Kommunikation handelt, d.h. ob Hochschulsponsoring eine unternehmerische Leistung ist, die mittels geeigneter Instrumente kommuniziert werden muss.

Ein weiterer wichtiger Forschungskomplex beschäftigt sich mit der organisatorischen Integration von Hochschulsponsoring in das Unternehmen. Es soll herausgefunden werden, ob Hochschulsponsoring überwiegend in Marketingabteilungen integriert ist oder ob andere Unternehmensbereiche die Verantwortung für dieses Instrument haben. Diese Frage ist insofern von Bedeutung, da die zuständige Abteilung aufgrund der ihr gesetzten Ziele die konkrete Ausgestaltung, Umsetzung und Kommunikation von Hochschulsponsoring weitgehend bestimmen wird.

Obwohl in dieser Arbeit das Potenzial von Hochschulsponsoring vor allem aus unternehmerischer Sichtweise untersucht wird, werden doch Entwicklungen auf Seiten der Hochschulen im Sinne eines holistischen Ansatzes integriert. So ist z.B. ein funktionierendes Hochschulmarketing und Fundraising eine wichtige Voraussetzung für professionelle Kooperationen mit Unternehmen, die Ziele und Gegenleistungen der Hochschule müssen den Unternehmen bekannt sein, um entsprechende Ansatzpunkte für eine optimale Zusammenarbeit im Rahmen von Hochschulsponsoring zu finden.

Im Laufe der Untersuchung soll dabei der Blick auch auf Entwicklungen in den USA gelegt werden, da hierdurch eine Erkenntniserweiterung möglich erscheint, die z.T. Auswirkungen auf die Hochschulsponsoringpraxis im Rahmen von Corporate Citizenship in Deutschland haben könnte. Die Struktur des amerikanischen Bildungswesens als Rahmenfaktor und die empirische Befragung von Hochschulen liefern Informationen, die hier Verwendung finden sollen. Dabei handelt es sich um keinen direkten Vergleich zwischen den USA und Deutschland. Der Fokus der Arbeit liegt auf Deutschland, für relevante Aspekte werden aber auch Erkenntnisse und Daten aus den USA herangezogen.

1.3 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit soll in ihrer Gesamtstruktur die Begründung für Hochschulsponsoring als Teil von Corporate Citizenship liefern. Hierfür wird, aufbauend auf der Problemstellung

und den Zielsetzungen der Arbeit, zunächst in *Kapitel* 2 das Corporate Citizenship Konzept zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen dargestellt. Nach den Grundlagen (Kapitel 2.1) werden die aktuellen gesellschaftlichen Forderungen an Unternehmen (Kapitel 2.2) behandelt, die die Dynamik sowohl in Deutschland als auch in den USA bei den Erwartungen der Gesellschaft an Firmen aufzeigen. Im Anschluss daran wird in Kapitel 2.3 auf die Ziele von Corporate Citizenship eingegangen, die eine wichtige Basis für die später zu zeigende Kompatibilität mit dem Instrument des Hochschulsponsoring aufweisen. Das abschließende Kapitel 2.4 thematisiert die Gestaltungselemente aus instrumenteller, organisatorischer und kommunikativer Sichtweise.

Kapitel 3 widmet sich anschließend dem Instrument des Sponsoring allgemein. In Kapitel 3.1. wird nach der Klärung grundlegender Fragen vor allem die unterschiedliche Klassifikation von Sponsoring in Deutschland und den USA dokumentiert, die entscheidend für spätere Ansätze einer veränderten Sichtweise auf Hochschulsponsoring ist. Die Dualität von Sponsoring als Instrument der Unternehmenskommunikation oder als Instrument der gesellschaftlichen Verantwortungsübernahme wird in Kapitel 3.2 aufgezeigt. Gerade aufgrund dieser Vielseitigkeit bieten sich Chancen, die im weiteren Verlauf der Arbeit aufgezeigt werden. Den Abschluss stellt Kapitel 3.3 mit einem kurzen Blick auf die aktuelle Relevanz von Sponsoring dar.

Kapitel 4 stellt die beiden wichtigsten Rahmenbedingungen für unternehmerisches Hochschulsponsoring als Ausdruck von Corporate Citizenship vor: In Kapitel 4.1 werden die Hochschulen als Partner der Wirtschaft für Sponsoring betrachtet. Dabei werden strukturelle Unterschiede im Rahmen der Bildungssysteme, die sich daraus ergebenden Differenzen bei der Hochschulfinanzierung sowie die aktuellen Entwicklungen und Herausforderungen für Hochschulen beschrieben. Diese sollen zukünftige Potenziale und Handlungsfelder für Unternehmen aufzeigen, hier mit Sponsoring unterstützend einzugreifen. Kapitel 4.2 betrachtet dann die Hochschulen aus einzelbetrieblicher Sichtweise. Im Mittelpunkt steht dabei das Herausarbeiten der Verankerung von Hochschulmarketing im Dienstleistungsmarketing, im Non-Profit Marketing sowie im Relationship Marketing. Diese Erkenntnisse werden im weiteren Verlauf der Arbeit als Erklärungsansätze herangezogen. Des Weiteren erfolgt eine Betrachtung von Hochschulmarketing als Absatz- und Beschaffungsmarketing, wobei

besonders das Fundraising als Kern des Beschaffungsmarketing für Hochschulsponsoringaktivitäten der Unternehmen eine besondere Relevanz besitzt.

Kapitel 5 führt die bisherigen Kapitel zusammen und thematisiert konkret Hochschulsponsoring als Teil des Corporate Citizenship. Nach grundlegenden Anmerkungen (Kapitel 5.1) zum Instrument und der Bedeutung von Hochschulsponsoring erfolgt in Kapitel 5.2 die Darstellung der starken Komplementarität von Corporate Citizenship Zielen mit Zielen des Hochschulsponsoring. Es wird argumentiert, dass dies Übereinstimmung der Zielsysteme ein sehr relevanter Faktor für die Eignung von Hochschulsponsoring zur Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung ist. Hieran schließt sich eine Diskussion der Gestaltungselemente an (Kapitel 5.3), die vor den organisatorischen und kommunikativen Möglichkeiten auf die Selektion der Hochschulen als Sponsoringpartner sowie auf strategische Konzepte der Gestaltung eingeht. Den Abschluss bilden Erörterungen zur unternehmerischen Wirkungskontrolle (Kapitel 5.4) sowie zu Grenzen und Risiken des Hochschulsponsoring (Kapitel 5.5).

Den empirischen Teil der Arbeit stellt *Kapitel 6* dar. Nach Dokumentation der Ziele (Kapitel 6.1) und dem Aufbau der Untersuchung (Kapitel 6.2) werden die Ergebnisse der Expertenbefragungen vorgestellt. Im Rahmen dieser Arbeit wurden insgesamt 42 Experten aus Unternehmen und Hochschulen befragt, davon 20 Personen aus Unternehmen (zehn jeweils aus Deutschland und den USA) und 22 Gesprächspartner aus Hochschulen (jeweils acht aus Deutschland und den USA mithilfe des Gesprächsleitfadens, sowie sechs weitere Interviews am Rande einer Tagung in Deutschland[3]). Bei den befragten Unternehmen handelt es sich um Großunternehmen, die Hochschulsponsoring schon lange durchführen, die Hochschulen haben sowohl öffentliche als auch private Träger. Damit ist die Untersuchung zwar nicht repräsentativ, sie zeigt aber teilweise recht einheitliche Ergebnisse, so dass die Hauptziele der Arbeit erreicht werden konnten.

Kapitel 7 erarbeitet im Anschluss die Strategien und Handlungsempfehlungen zur Umsetzung von Hochschulsponsoring im Rahmen von Corporate Citizenship. Hier werden vor allem die Potenziale dieser Strategie dargelegt und konkrete Gestaltungsmöglichkeiten diskutiert. Als Exkurs wird ferner auf die sich bietenden Chancen für Hochschulen eingegangen, die sich aus einem erweiterten Verständnis von

[3] Die Antworten dieser sechs Personen gehen nicht in die quantitative Darstellung der Ergebnisse mit ein.

Hochschulsponsoring ergaben. Basierend auf den Grenzen der Untersuchung sowie den Ergebnissen der Befragung werden ebenfalls mögliche Ansätze für weitere Forschung diskutiert.

2. Corporate Citizenship als Konzept unternehmerischer Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung

In diesem Kapitel werden die Grundzüge von Corporate Citizenship, d.h. dem unternehmerischen bürgerschaftlichen Engagement, besonders im Hinblick auf die Relevanz für Hochschulsponsoring dargestellt. Es zeigt sich, dass definitorische Divergenzen des Begriffs, eine teilweise unscharfe Abgrenzung zu ähnlichen Konzepten wie z.B. Corporate Social Responsibility sowie unterschiedliche Ausprägungen und Verständnisse in Deutschland und den USA zu divergierenden Ansätzen von Unternehmen bei der Umsetzung von Hochschulsponsoring als Corporate Citizenship führen könnten. Zum tiefergehenden Verständnis dieser Unterschiede sollen auch die gesellschaftlichen Forderungen an Unternehmen betrachtet werden, denn hier finden sich recht deutliche Differenzen zwischen den USA und Deutschland.

Die Betrachtung der unternehmerischen Ziele von Corporate Citizenship besitzt eine weitere grundlegende Bedeutung für die gesamte Arbeit. Bei der späteren Zusammenführung der Kapitel zu Hochschulsponsoring und Corporate Citizenship sind die Überschneidungen bei den Zielen der Hauptansatzpunkt für die Eignung von Hochschulsponsoring als Teil der Übernahme bürgerschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen. Die hier dargestellten Zielkonstrukte stellen damit einen der wichtigsten Erfolgsfaktoren für die Integration von Sponsoring an Hochschulen in Corporate Citizenship Konzepte dar.

Daneben erscheint ein Blick auf die Gestaltungselemente von Corporate Citizenship vor allem aus strategischer, organisatorischer und kommunikativer Sicht zielführend, da diese neue und weiterführende Ansätze für ein weitergefasstes Verständnis und eine breitere Umsetzung von Hochschulsponsoring als Teil der unternehmerischen bürgerschaftlichen Verantwortung darstellen könnten.

2.1 Grundlagen von Corporate Citizenship

Corporate Citizenship, d.h. das unternehmerische Bürgerengagement, gewinnt seit einigen Jahren in den USA und in Deutschland rapide an Bedeutung. Berichte über Corporate Citizenship (CC) und Corporate Social Responsibility (CSR) Aktivitäten der Unternehmen sind inzwischen fast täglich in den Medien zu finden und erfahren eine starke Beachtung durch die Öffentlichkeit[4]. Dabei wird vor allem das Win-Win Potenzial der verschiedenen Kooperationen für die Gesellschaft und das Unternehmen herausgestellt. Die Gründe hierfür liegen in den gestiegenen gesellschaftlichen Anforderungen an Unternehmen, ihre bürgerschaftliche Mitverantwortung wahrzunehmen und an die verschiedensten Stakeholder bzw. Anspruchsgruppen einer Firma zu kommunizieren (vgl. Habisch 2003, S. V).

Historisch betrachtet könnte Corporate Citizenship durchaus als ein neuer Terminus für eine Reihe von unternehmerischen Maßnahmen verstanden werden, die es einzeln oder gebündelt seit langer Zeit gibt. Schon immer fühlten sich Unternehmer mitverantwortlich für ihr direktes oder indirektes Umfeld und spielten eine zentrale Rolle bei der Finanzierung und Organisation der Bürgergesellschaft (vgl. Habisch 2003, S. 41). Besonders in der Wirtschaftsordnung der sozialen Marktwirtschaft sind Unternehmer auch mitverantwortliche Bürger, die Funktionsfähigkeit dieser Wirtschaftsordnung beruht zum großen Teil auf ehrenamtlicher und bürgerschaftlicher Beteiligung (vgl. Enquete-Kommission 2002, S. 231).

Neu an der aktuellen Corporate Citizenship Diskussion ist allerdings die öffentliche Debatte und „…ausdrückliche Reflexion…“ (Habisch 2003, S. 41) über die Rolle der Unternehmen in der Gesellschaft, während traditionelle Unternehmensphilanthropie früher meist nicht kommentiert, kommuniziert und publiziert wurde. Durch die Änderung der Besitzverhältnisse vieler Unternehmen, von inhabergeführten Betrieben zu Aktiengesellschaften mit entsprechenden Ansprüchen der Shareholder, ist aber auch eine Diskussion um den richtigen Umgang mit den Ressourcen der Unternehmen entbrannt (vgl. Koehler 2004, S. 14). Die Unternehmensmanager müssen den

[4] Von August 2005 bis Januar 2008 hat sich die Zahl der angezeigten Ergebnisse dieser beiden Begriffe in der populären Suchmaschine Google mehr als verzehnfacht: Während im August 2005 der Begriff *Corporate Citizenship* ca. 86.000 mal gefunden wurde (vgl. Google 2005), waren es im Januar 2007 bereits 311.000 Fundstellen (vgl. Google 2007) und im Januar 2008 1,12 Mio. (vgl. Google 2008). Der Begriff *Corporate Social Responsibility* wurde im August 2005 158.000 mal gefunden (vgl. Google 2005), im Januar 2007 1,1 Mio. mal (vgl. Google 2007) und im Januar 2008 3,29 Mio. mal (vgl. Google 2008). Dabei ist allerdings zu beachten, dass die Suchmaschinen-Technologie sich ebenfalls weiterentwickelt hat und damit quantitativ und qualitativ bessere Ergebnisse anzeigen kann.

Aktionären Rechenschaft über die Verwendung der zur Verfügung stehenden Mittel geben. Corporate Citizenship ist damit als ein strategisches Handlungskonzept zu verstehen, das die wahrgenommene bürgerschaftliche Unternehmensverantwortung mit langfristigen Zielen des Unternehmens verbindet.

In diesem Kapitel sollen die Grundzüge des Corporate Citizenship Konzeptes dargestellt werden, die für Unternehmen im Hinblick auf ihre Aktivitäten im Hochschulsponsoring relevant sind. Dabei werden in einem ersten Schritt (Kapitel 2.1) die definitorischen Grundlagen von Corporate Citizenship und die Abgrenzungen zum Begriff *Corporate Social Responsibility* herausgearbeitet sowie die Relevanz des Stakeholder-Ansatzes für CC und CSR Aktivitäten dargestellt. Kapitel 2.2 stellt die aktuellen gesellschaftlichen Anforderungen an Unternehmen dar, aus denen sich die gewachsene Bedeutung von Corporate Citizenship und die damit verbundenen unternehmerischen Aktivitäten ergeben.

Anschließend (Kapitel 2.3) folgt die Darstellung der idealtypischen Ziele von Corporate Citizenship Aktivitäten, die naturgemäß von jedem Unternehmen unterschiedlich definiert, interpretiert und umgesetzt werden. Diese Darstellung der Ziele ist hier insofern von besonderer Bedeutung, da im weiteren Verlauf der Arbeit die Zielkongruenz mit Zielen des Hochschulsponsoring zu überprüfen ist (vgl. hierzu Kapitel 5.2.1).

Kapitel 2.4 gibt einen Überblick über die strategische Relevanz von Corporate Citizenship für das Kerngeschäft sowie mögliche Gestaltungselemente einer Corporate Citizenship Strategie im Hinblick auf instrumentelle, organisatorische und kommunikative Aspekte, die Überschneidungen zum Instrumentarium des Hochschulsponsoring aufweisen können.

Mit dem Corporate Citizenship Konzept wird somit hier ein Ansatz dargestellt, der aktuell in der Öffentlichkeit starke Beachtung findet und als konzeptionelle Grundlage für die Integration von Hochschulsponsoring in gesellschaftlich erwünschte und erwartete Unternehmensaktivitäten dienen kann.

2.1.1 Definitionen

Der Begriff *Corporate Citizenship* wird in der Literatur sehr heterogen definiert, die Differenzierungskriterien betreffen vor allem die Eingriffstiefe in das gesellschaftliche Umfeld.

> Westebbe und Logan definieren den Terminus wie folgt: „Corporate Citizenship ist das gesamte koordinierte, einer einheitlichen Strategie folgende und über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinausgehende Engagement eines Unternehmens zur Lösung gesellschaftlicher Probleme“ (Westebbe/Logan 1995, S. 17). Bei dieser Definition steht vor allem die strategische Ausrichtung und Koordination gesellschaftlicher unternehmerischer Maßnahmen im Vordergrund, die als Ziel die *Lösung* gesellschaftlicher Probleme beinhalten.
>
> Eine über den konkreten Lösungsansatz hinausgehende Weiterentwicklung dieser Definition bietet Habisch an, indem er die ordnungspolitische Verantwortung von Unternehmen integriert: „Als unternehmerisches Bürgerengagement (Corporate Citizenship) bezeichnet man Aktivitäten, mit deren Hilfe Unternehmen selbst in ihr gesellschaftliches Umfeld investieren und ordnungspolitische Mitverantwortung übernehmen…“ (Habisch 2003, S. 58).
>
> Eine explizite Ausrichtung und Erweiterung des Corporate Citizenship Konzeptes auf die komplexe Umgebung des Unternehmens nimmt Logan vor, der damit die Einbeziehung der Stakeholder realisiert und den gesamten Einfluss der unternehmerischen Tätigkeit auf die Gesellschaft integriert: „…corporate citizenship is seen as the totality of a company’s impact on society at home and abroad through dealings with primary stakeholders…. „ (Logan 1998, S. 68).

Eine Systematisierung und Integration der verschiedenen Modelle stellt Schrader vor (vgl. Schrader 2003, S. 38-63). Er unterscheidet drei Ebenen von Corporate Citizenship:

> Im engeren Sinne werden unter Corporate Citizenship alle unternehmerischen unterstützenden Maßnahmen im Hinblick auf die *Zivilgesellschaft* verstanden, d.h. vor allem soziale Aktivitäten der Unternehmen ohne politische Hintergründe oder Einflussnahme auf den Staat (vgl. Schrader 2003, S. 38-40). Die Maßnahmen lassen sich vor allem in Corporate Volunteering und Corporate Giving unterteilen (vgl. Mutz 2002; Schrader 2003, S. 41-50).

Im weiteren Sinne umfasst Corporate Citizenship auch die Beziehungen der Unternehmen zum Staat und die *Übernahme ordnungspolitischer Mitverantwortung* (vgl. Schrader 2003, S. 52-53), damit handelt es sich quasi um ein „… positives Lobbying zur Förderung gesellschaftlicher Anliegen…“ (Schrader 2003, S. 53).

Eine noch stärkere Ausdehnung des Corporate Citizenship Begriffs auf sämtliche gesellschaftlich relevante Wirkungen der unternehmerischen Kernaktivitäten findet auf der dritten Ebene statt (vgl. Schrader 2003, S. 60). Dahinter steht die Überzeugung, dass Unternehmen nicht nur für ihren wirtschaftlichen Erfolg verantwortlich sind, sondern aufgrund ihrer komplexen und vielschichtigen Beziehungen zu heterogenen Stakeholdern auch *Auswirkungen ihrer Kerntätigkeit auf die nähere und weitere Umwelt* zu berücksichtigen haben. Ulrich spricht in diesem Zusammenhang auch von Unternehmen als „…quasi-öffentliche Wertschöpfungsveranstaltung…“ (Ulrich 2000, S. 15).

Während Corporate Citizenship in Deutschland vorwiegend noch im engeren Sinne dieser Systematisierung (vor allem mittels Corporate Giving und Corporate Volunteering) verstanden wird (vgl. Schrader 2003, S. 38), setzt sich im anglo-sächsischen Raum zunehmend ein Corporate Citizenship Verständnis im weitesten Sinne durch, d.h. die Auswirkungen unternehmerischen Handelns auf die Umwelt werden zunehmend thematisiert (vgl. Schrader 2003, S. 38). Im Rahmen dieser Arbeit, die sowohl deutsche als auch amerikanische Unternehmen und Hochschulen in die empirische Untersuchung integriert, soll versucht werden herauszufinden, ob die unterschiedliche internationale Sichtweise auf Corporate Citizenship sich auch in den Aussagen und Aktivitäten zu Hochschulsponsoring als Ausdruck von Corporate Citizenship manifestiert.

Basierend auf den vorgestellten Definitionen und der Ausrichtung dieser Arbeit auf Hochschulsponsoring aus Unternehmenssicht soll hier für Corporate Citizenship folgende Definition erstellt werden, die besonders die Polarität von Altruismus und Egoismus einer Corporate Citizenship Ausrichtung beinhaltet:

Corporate Citizenship ist das strategische gesellschaftliche Engagement eines Unternehmens, das übergeordnete Unternehmensziele unterstützt und gesellschaftliche Probleme mit lösen hilft.

2.1.2 Corporate Citizenship und Corporate Social Responsibility

Neben *Corporate Citizenship* erfährt der Terminus *Corporate Social Responsibility* in der aktuellen Diskussion ebenfalls eine starke Verbreitung, wobei sowohl in der Praxis als auch in der Literatur oft nur sehr unscharf zwischen diesen beiden Begriffen abgegrenzt wird und sie synonym verwendet werden[5] (vgl. u.a. Europäische Kommission 2002, S. 4; CSR Europe 2003 oder Enquete-Kommission 2002, S. 220). Ein unterschiedliches Bedeutungsverständnis in den USA und Deutschland mag als ein Erklärungsansatz für dieses Phänomen dienen:

> In *Deutschland* wird Corporate Social Responsibility oft als dem Corporate Citizenship übergeordnet angesehen (vgl. u.a. Enquete-Kommission 2002, S. 220). Dies liegt u.a. daran, dass Corporate Citizenship in Deutschland definitorisch vor allem im engeren Sinne verstanden wird und hierunter besonders die Konzepte des Corporate Giving und des Corporate Volunteering subsumiert werden (vgl. Schrader 2003, S. 65; Mutz/Korfmacher 2003, S. 51-52). Für Habisch bedeutet Corporate Citizenship im Vergleich zu Corporate Social Responsibility eine Präzisierung des gesellschaftlichen Bezugs unternehmerischer Aktivitäten sowie eine stärkere Herausstellung des mitbürgerschaftlichen Partnerschaftsgedankens als in den zeitlich vorangegangenen Begriffen Philanthropie, Business Ethics und Corporate Social Responsibility (vgl. Habisch 2003, S. 43-44).
>
> Im *internationalen Umfeld* dagegen wird Corporate Citizenship als gleichranging oder als der Corporate Social Responsibility übergeordnet angesehen (vgl. Schrader 2003, S. 65). Es handelt sich dabei um die thematische Weiterentwicklung von CSR, da zu den Sozial- und Umweltaspekten im Rahmen der Corporate Social Responsibility nun auch bürgerschaftliche und ordnungspolitische Elemente in ein Corporate Citizenship Konzept integriert werden (vgl. Schrader 2003, S.65-66).

Schrader kommt in seiner Analyse zu dem Schluss, dass Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship sich realistisch kaum voneinander abgrenzen lassen (vgl. Schrader 2003, S.67). Selbst in Expertenkreisen werden die Begriffe

---

[5] Daneben gibt es noch weitergehende Differenzierungen: So wird z.B. der Begriff *Social Responsibility* von der International Organization for Standardization (ISO) benutzt, da im Rahmen der zukünftigen Zertifizierung (ISO 26000) der Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung nicht nur Unternehmen, sondern auch NPO's berücksichtigt werden sollen (vgl. ISO 2006). Manche Unternehmen benutzen verstärkt den Begriff *Corporate Responsibility*, da unter diesem Terminus nicht nur soziale Komponenten integriert werden sollen (vgl. Intel Corp. 2008a, Telefónica O_2 Germany GmbH & Co. OHG 2008).

Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship teilweise synonym verwendet (vgl. Universität St. Gallen 2003, S. 7).

Nach Durchsicht der verschiedensten Unternehmenspublikationen ist auch in der Praxis erkennbar, dass Unternehmen die begrifflichen Unterschiede oft nicht nachvollziehen können oder wollen und beide Termini oft gleichbedeutend einsetzen. Zusätzlich wird auch von gesellschaftlicher Verantwortung, Nachhaltigkeit oder Corporate Responsibility gesprochen[6]. Es ist jedoch nicht zu erwarten, dass eine in der Literatur unbefriedigende Begriffsabgrenzung in der Praxis eindeutiger ausfallen würde.

2.1.3 Die Bedeutung der Stakeholder im Corporate Citizenship Konzept

In den unterschiedlichen Definitionen von Corporate Citizenship ist bereits die besondere Bedeutung der Stakeholder bzw. der Anspruchsgruppen[7] eines Unternehmens für das Corporate Citizenship Konzept angeklungen. Unter Stakeholdern versteht man „…any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives" (Freeman 1984, S. 46). Nach Hopkins kann eine unternehmerische Corporate Citizenship Ausrichtung als "…ethical behaviour of business towards its constituencies or stakeholders" (Hopkins 1999, S. 7) gesehen werden. Auch die Europäische Kommission betont stark die notwendige Stakeholder Orientierung in der Debatte über die unternehmerische Verantwortung: „Sozial verantwortlich handelt ein Unternehmen, wenn es anstrebt, ein für alle Beteiligten akzeptables Gleichgewicht zwischen den Erfordernissen und Bedürfnissen der verschiedenen Stakeholder herzustellen" (Europäische Kommission 2002, S. 4). Die Entwicklung und Umsetzung von unternehmerischen Corporate Citizenship Konzepten impliziert also eine Orientierung hin zu umfassender *Stakeholder*-Orientierung, im Gegensatz zu einer singulären unternehmerischen *Shareholder*-Orientierung (vgl. Wieland 2002, S. 11).

Stakeholder einer Unternehmung sind prinzipiell alle relevanten Gruppen, mit denen das Unternehmen in Kontakt steht. Verschiedene Autoren klassifizieren die unterschiedlichen Anspruchsgruppen der Unternehmen als *Stakeholder im engeren Sinne* (Kunden, Mitarbeiter, Kapitalgeber, Lieferanten und die lokale Gemeinde) sowie

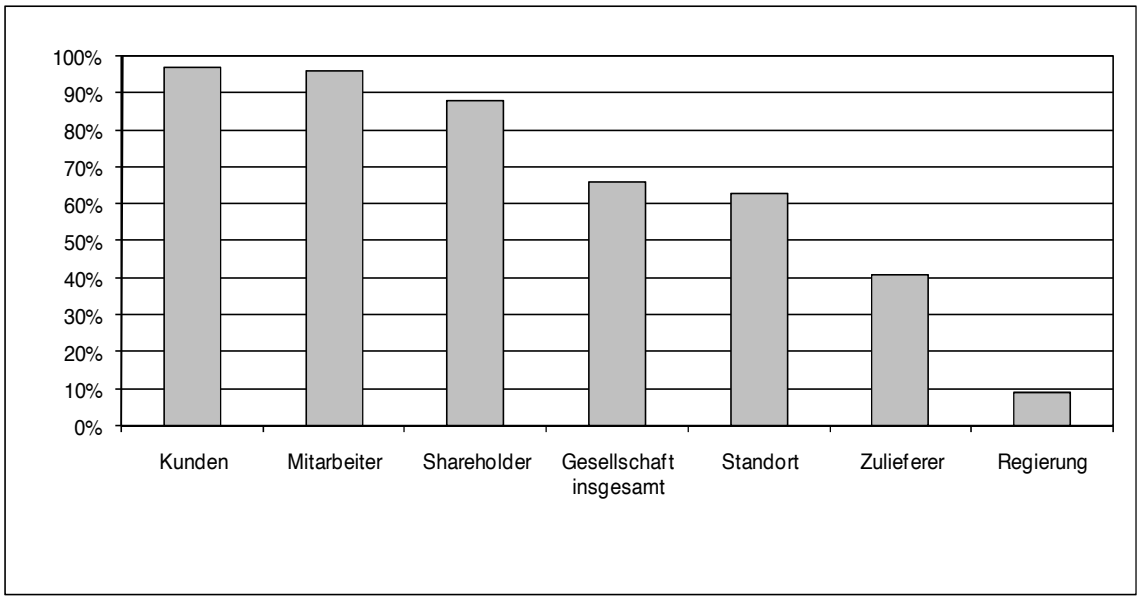
[6] Vgl. u.a. Siemens AG 2004, Bayerische Motoren Werke Aktiengesellschaft 2003, BASF Aktiengesellschaft 2002, Allianz AG 2003, Deutsche Bank AG 2005, Henkel KgaA 2005, E.ON AG 2005.

[7] In dieser Arbeit sollen die Termini *Stakeholder* und *Anspruchsgruppen* synonym benutzt werden.

als *Stakeholder im weiteren Sinne* (Staat, Medien, Konkurrenten, politische Gruppen und Parteien) (vgl. Freeman 1997, S. 602; Carroll/Buchholtz 2003, S. 72). Diese Kategorisierung ist vor allem als idealtypische Verteilung der Stakeholder zu sehen, die aber nicht unbedingt auf jedes Unternehmen zutreffen muss.

Allerdings deckt sich diese Einteilung weitgehend mit den Aussagen von 500 deutschen Managern (vgl. Bertelsmann Stiftung 2005, S. 7) zur Verantwortung ihres Unternehmens gegenüber ausgewählten gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Akteuren (vgl. Abb. 2-1).

Abb. 2-1: Dokumentierte Verantwortung von deutschen Unternehmen gegenüber ausgewählten Stakeholdern



Quelle: Bertelsmann Stiftung 2005, S. 7. Angaben in Prozent, zusammengefasste Darstellung der Top-Zwei-Werte (sehr verantwortlich / verantwortlich) auf einer Fünferskala, eigene Darstellung

Auch in den USA werden Kunden, Mitarbeiter, Investoren und gesellschaftliche Zielgruppen als die „…four primary stakeholder groups…“ (Maignan/Ferrell 2001, S. 460) bezeichnet.

Durch Corporate Citizenship Maßnahmen kann Einfluss auf die Gestaltung der Beziehung zu den wichtigsten Stakeholdern genommen werden (vgl. Logan 1998, S. 68). Eine Synchronisation des Unternehmensverhaltens mit den Erwartungen der Stakeholder zur Maximierung unternehmerischen Erfolgs ist von entscheidender

Bedeutung für die Wirksamkeit des Stakeholder-Konzeptes[8] (vgl. Hermanns/Thurm 1999, S. 40). Corporate Citizenship ist insofern auch ein strategischer Ansatz zum Stakeholder-Management, den Unternehmen gezielt gestalten, um die Akzeptanz des Unternehmens gegenüber den verschiedensten Anspruchsgruppen positiv zu beeinflussen (vgl. Fombrun/Gardberg/Barnett 2000, S. 91-102).

2.2 Gesellschaftliche Forderungen an Unternehmen

2.2.1 Veränderte Rollenverteilung

Die gesellschaftliche Rolle der Unternehmen hat sich in den letzten Jahren und Jahrzehnten stark gewandelt. Schon vor 25 Jahren[9] wurde im Zuge der Wertediskussion der Dominanzanspruch der Wirtschaft kritisch hinterfragt und die Frage nach dem Nutzen von Wachstum, Technologisierung oder Rationalisierung für den Menschen aufgeworfen (vgl. Wiedmann 1984, S. 25). Bereits 1984 resümierte Wiedmann: „Vor dem Hintergrund der immer hartnäckiger aufgeworfenen Frage nach Sinn und Wert unternehmerischen Handelns wachsen gleichzeitig die Ansprüche an die Wirtschaft hinsichtlich einer Lösung allgemeiner gesellschaftlicher Probleme“ (Wiedmann 1984, S. 26). Unternehmen sollten nicht mehr nur nach ihrem Beitrag zur Steigerung des materiellen Lebensstandards sondern auch nach ihrer Rolle bei der Steigerung und langfristigen Sicherung von Lebensqualität allgemein beurteilt werden (vgl. Wiedmann 1984, S. 25-44).

Aufbauend auf dieser Wertediskussion entwickelte die bisherige Rollen- und Aufgabenverteilung zwischen Staat, Unternehmen und Bürgern eine starke Dynamik, die langfristig zu neuen Formen von Kooperationen und Verantwortlichkeiten führte (vgl. Wiedmann 1999, S. 44-50; Schrader 2003, S. 1). Diese Rollenverschiebung zwischen staatlicher und privatwirtschaftlicher Ebene liegt vor allem in zwei übergreifenden Entwicklungen begründet:

Die *Bedeutung der Nationalstaaten* nimmt ab, sie sind aufgrund leerer öffentlicher Kassen immer weniger in der Lage, der Bevölkerung Bildung, Gesundheit oder

[8] Ein gelungenes Beispiel des Stakeholder-Reporting zeigt die Firma Intel Corp. (vgl. Intel Corp. 2009): Hier werden im CSR Report 2008 alle relevanten *Stakeholder*, die *Tools and Processes* sowie die *Benefits and Results* sehr detailliert dokumentiert.

[9] Die grundsätzliche Debatte über die unternehmerische Verantwortung ist für Wiedmann sogar schon ca. hundert Jahre alt: „Trotz der sehr breiten und nun auch schon seit ca. einem Jahrhundert intensiver geführten Debatte um unternehmerische Verantwortung liegt bis heute keine einheitliche und vor allem ausreichend präzise Begriffsfassung vor“ (Wiedmann 2004, S. 7).

Absicherung gegen Armut zu garantieren und verlieren so schrittweise ihre bisherige Gestaltungsmacht (vgl. Schrader 2003, S. 71; Habisch 2003, S. 42-43; Hansen/Schrader 2005, S. 377). Die Erschließung neuer Einnahmequellen gestaltet sich für den Staat schwierig, da Bürger eine Erhöhung der Steuern und Abgaben selten positiv aufnehmen und dies in ihrem Wahlverhalten ausdrücken. Unternehmen wiederum können auf steigende Abgabelasten mit Verlagerung der Produktion oder des Firmensitzes ins Ausland reagieren (vgl. Schrader 2003, S. 72).

Parallel hierzu nimmt die *Bedeutung der Unternehmen* zu, da sie ihr Kapital globaler und flexibler als früher einsetzen können. Hierdurch erhalten sie zunehmende Gestaltungsmacht und Handlungsmöglichkeiten (vgl. Schrader 2003, S. 73). Dies trifft besonders auf Großkonzerne zu, deren Umsatz teilweise mit dem Bruttoinlandsprodukt kleiner und mittelgroßer Staaten vergleichbar ist[10]. Auch die Zahl der direkten Mitarbeiter und der indirekt von diesen Unternehmen abhängig Beschäftigten reicht inzwischen an die Einwohnerzahl mancher Länder heran (vgl. Schrader 2003, S. 73).

Aus diesen Entwicklungen ergibt sich eine veränderte Aufgabenverteilung zwischen Wirtschaft und Staat (vgl. Schrader 2003, S. 1; Habisch 2003, S. 42-43): Während früher die unternehmerischen Zuwendungen freiwillige Zusatzleistungen für ansonsten staatliche Aufgaben waren, ändert sich die öffentliche Wahrnehmung immer mehr und erfolgreiche Unternehmen werden verstärkt von der Gesellschaft dazu aufgefordert, über die reine Unternehmenstätigkeit hinausgehende Aufgaben im sozialen, kulturellen oder im Bildungsbereich zu übernehmen (vgl. Bertelsmann Stiftung 2005; Gazdar/Kirchhoff 2003, S. 66). Dieser Wertewandel basiert auf immer neuen Herausforderungen an Unternehmen in ökonomischen, technologischen, politisch-rechtlichen, sozio-kulturellen und ökologischen Bereichen, die latent die Ausgangsbasis für eine Verschiebung der Werteprioritäten in der Gesellschaft darstellen. Durch diese Wertwandlungsprozesse werden dann Veränderungen im gesellschaftlichen Rahmen angestoßen, auf die die Unternehmen reagieren (vgl. Wiedmann 1999, S. 44-50).

Aufgrund dieses Wertewandels und der damit verbundenen Relevanz für Unternehmen sowie durch die abnehmende Gestaltungsmacht der staatlichen Ebene in vielen

[10] Die größten Unternehmen der Welt (vgl. o.V. 2004) erwirtschaften einen Umsatz, der dem Bruttoinlandsprodukt (BIP) von Ländern wie der Schweiz, Griechenland oder Portugal entspricht. Alleine der Umsatz der Daimler-Chrysler AG übertraf im Jahre 2005 mit ca. 193 Mrd. US-$ (vgl. DaimlerChrysler AG 2005) das BIP von Ungarn, Neuseeland und Bulgarien (vgl. CIA 2005).

Bereichen des öffentlichen Lebens ergeben sich daher Möglichkeiten für privatwirtschaftliche Unternehmen, das entstandene Machtvakuum zu füllen (vgl. Schrader 2003, S. 1).

2.2.2 Veränderte gesellschaftliche Rahmenbedingungen

Im direkten gesellschaftlichen Umfeld des Unternehmens sind ebenfalls zwei gravierende Veränderungen von Bedeutung (vgl. Habisch/Wildner/Wenzel 2008, S. 6-8).

Die *Erwartungen* wichtiger Anspruchsgruppen steigen aufgrund leerer Staatskassen einerseits und dem Wissen um die vorhandenen Ressourcen und Problemlösungsmöglichkeiten von Unternehmen andererseits rapide an.

Die rasante Entwicklung der Neuen Medien und die damit einhergehenden gestiegenen *Informationsmöglichkeiten* für Stakeholder eröffnen eine neue Transparenz für unternehmerische Entscheidungen und Handlungsabläufe. Durch diese Transparenz steigen sowohl die Sanktionsmöglichkeiten für gesellschaftliches Fehlverhalten als auch die Publizitätsmöglichkeiten[11] für vorbildliches bürgerschaftliches Engagement (vgl. Habisch/Wildner/Wenzel 2008, S. 7).

Neben den gesellschaftlichen Anforderungen sehen sich Unternehmen aufgrund der zunehmenden Globalisierung der Märkte und der gestiegenen Informationsmöglichkeiten der Stakeholder aber gleichzeitig einer immer stärkeren Verschärfung des Wettbewerbs auf internationalen Absatz- und Kapitalmärkten ausgesetzt (vgl. Habisch/Wildner/Wenzel 2008, S. 7). Eine Neuausrichtung bzw. Ausweitung *traditioneller* Unternehmensphilanthropie, um den gesellschaftlichen Anforderungen nachzukommen, wäre daher aus Wettbewerbssicht kontraproduktiv.

Eine strategische Fokussierung auf Corporate Citizenship, und damit die Verbindung von bürgerschaftlichem Engagement mit wirtschaftlichen Unternehmenszielen, ist daher gefordert. Dabei geht es vor allem um die Entwicklung einer „…Unternehmenskultur, in der die Orientierung auf Gewinnerzielung mit einer Orientierung am Gemeinwohl und der Übernahme sozialer Verantwortung im Gemeinwesen verbunden werden“

[11] Die Fachzeitschrift *absatzwirtschaft* widmet der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen ein komplettes Sonderheft mit dem Titel „Chancen nutzen – Verantwortung zeigen“, in einem Beitrag wird konstatiert: „Die Übernahme von Verantwortung gegenüber der Gesellschaft wird heutzutage von Unternehmen erwartet“ (Garber 2007, S. 24).

(Enquete-Kommission 2002, S. 9). In den letzten Jahren hat sich aufgrund dieser Veränderungen auch das Selbstverständnis der Unternehmen gewandelt, die ihre verantwortliche Rolle in vielen Bereichen des öffentlichen Lebens akzeptieren (vgl. Habisch 2003, S. 50-51; Bertelsmann Stiftung 2005).

2.2.3 Deutschland und USA im Vergleich

Die Ursprünge für Corporate Citizenship liegen in den USA und finden seit Mitte der 1990er Jahre auch verstärkt in Deutschland Eingang in die Literatur und unternehmerische Praxis (vgl. Maaß/Clemens 2002, S. 7; Schrader 2003, S. 2).

In den *USA* waren vor allem nationale politische Entwicklungen ein Katalysator für Corporate Citizenship: Politische Initiativen, die der in den späten 1980er Jahren vorherrschenden Fokussierung auf konsequente privatwirtschaftliche Profitmaximierung entgegensteuern wollten sowie volkswirtschaftliche Krisensymptome, die die staatlichen Programme im sozialen Bereich stärker als in Deutschland negativ beeinflussten, waren Signale an die amerikanische Wirtschaft, sich stärker für das Gemeinwohl zu engagieren (vgl. Backhaus-Maul 2003, S. 65; Habisch 2003, S. 42-44; Schout 2004). Dies geschah durchaus auch aus eigennützigen Gründen. So standen den Unternehmen aufgrund der mangelhaften Qualität des Bildungswesens nicht genügend qualifizierte Mitarbeiter zur Verfügung und durch die geringere Konsumneigung als Folge des verminderten Einkommens brachen wichtige Absatzmärkte der Unternehmen weg (vgl. Enquete-Kommission, 2002, S. 219). Als Konsequenz aus dieser Entwicklung ergaben sich gesellschaftliche Erwartungen an Unternehmen, die durch staatliche Maßnahmen angestoßen wurden (vgl. Habisch 2003, S. 42-43) und sich im Laufe der Jahre als Forderung an Unternehmen zu sozial verantwortlichem Handeln manifestierten (vgl. Bertelsmann Stiftung 2005).

In *Deutschland* dauerte es bis Mitte der 1990er Jahre, bis unternehmerische bürgerschaftliche Konzepte eine größere Resonanz erfuhren und durch politische und wirtschaftliche Initiativen unterstützt wurden[12] (vgl. Habisch 2003, S. 48-49;

[12] Erst um die Jahrtausendwende herum sind in Deutschland die wichtigsten Initiativen zur Förderung gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen entstanden, wie z.B. auf politischer Ebene die Enquete-Kommission *Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements* des Deutschen Bundestages im Dezember 1999 (vgl. Enquete-Kommission 2002) sowie auf privater Seite die *Initiative Freiheit und Verantwortung* Ende 2000 (vgl. Initiative „Freiheit und Verantwortung“ 2004) bzw. die Bundesinitiative

Mutz/Korfmacher 2003, S. 45). Dies liegt u.a. darin begründet, dass für die Lösung der als problematisch angesehenen gesellschaftlichen Gegebenheiten die deutsche Öffentlichkeit den Staat wesentlich stärker als in den USA als Problemlöser ansah und teilweise immer noch ansieht. Die Bertelsmann Stiftung konstatiert in einer Studie zum Vergleich nationaler Corporate Social Responsibility Strategien: „Der Spielraum deutscher Unternehmen, sich auf dem Feld des gesellschaftlichen Engagements hervorzutun, ist somit ungleich kleiner als beispielsweise im angloamerikanischen Raum“ (vgl. Bertelsmann Stiftung 2006, S. 32).

2.3 Unternehmerische Ziele von Corporate Citizenship

Die Ziele, die Unternehmen mit Corporate Citizenship verfolgen, können einerseits durch gesellschaftspolitische Motivationen dominiert sein: „Gesellschaftliches Unternehmensengagement zielt auf soziale und ökologische Verbesserungen. Als Nebeneffekte ergeben sich absatzbezogene Vorteile“ (Bunk 2003, S. 26).

Demgegenüber erscheint aber auch eine Dominanz der wirtschaftlichen Unternehmensziele möglich: So sieht Himmelstein das unternehmerische Gesellschaftsengagement als „…first of all an economic act, but it has social and political dimensions as well“ (Himmelstein 1997, S. 3).

Die notwendige Ausgeglichenheit der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Ziele spricht Fombrun an: „At heart, no concept of social responsibility or corporate global citizenship proves defensible if, practically speaking, it only debits the liability side of a company’s balance sheet” (Fombrun 1997, S. 37). Besonders kleinere und mittlere Unternehmen können sich hohe Ausgaben für selbstlose Philanthropie oft gar nicht leisten, d.h. es muss den Unternehmen auch ein konkreter Gegenwert für ihr gesellschaftliches Engagement erreichbar erscheinen (vgl. Habisch 2003, S. 60). Das Streben der Unternehmen nach Gewinn steht jedoch nicht zwangsläufig im Widerspruch zu seinem gesellschaftlichen Engagement (vgl. Bork 2007, S. 3), ein wichtiges

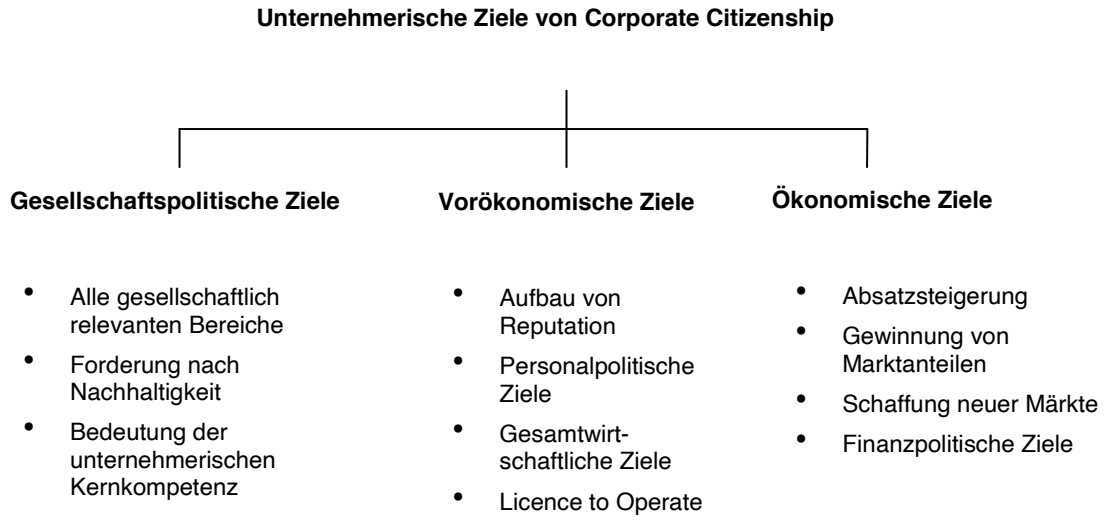
---

Unternehmen: Partner der Jugend (UPJ) im Jahr 1996 als Netzwerk und seit 2003 als eingetragener Verein (vgl. Bundesinitiative "Unternehmen: Partner der Jugend" (UPJ) e.V. 2007) sowie auf wissenschaftlicher Ebene das *Center for Corporate Citizenship*, ebenfalls im Jahr 2000 (vgl. Center for Corporate Citizenship 2004). Andere europäische Länder erkannten diese Thematik wesentlich eher. So sind vor allem Großbritannien, die Niederlande und Dänemark federführend in der Umsetzung unternehmerischer bürgerschaftlicher Aktivitäten (vgl. Enquete-Kommission 2002, S. 223 oder Habisch 2003, S. 46-48).

Erfolgspotenzial von Corporate Citizenship Projekten liegt im Win-Win-Charakter zwischen Unternehmen und gesellschaftlichem Umfeld (vgl. Habisch 2003, S. 54).

Die konkreten Ziele der Unternehmen bei der Gestaltung und Umsetzung von Corporate Citizenship Aktivitäten können entsprechend der ihnen zugrunde liegenden Unternehmensstrategien daher auch sehr heterogen sein, alle Ausprägungen von quasi-mäzenatisch bis hin zu exakt kalkulierten Return on Investment (RoI) Modellen sind denkbar und möglich. In dieser Arbeit soll eine Differenzierung nach gesellschaftspolitisch motivierten Zielsetzungen sowie nach vorökonomischen und ökonomischen Zielen erfolgen.

Abb. 2-2: Zielsystem unternehmerischer Corporate Citizenship Aktivitäten



Quelle: Eigene Darstellung

2.3.1 Gesellschaftspolitische Zielsetzungen

Die Grundlage der unternehmerischen Corporate Citizenship Aktivitäten ist in der Schaffung eines gesellschaftlichen Nutzens, d.h. in der Beteiligung bei der Lösung eines gesellschaftlichen Problems zu sehen, da sich Corporate Citizenship stark über die Kooperation von Partnern aus den Bereichen Wirtschaft und Anspruchsgruppen aus dem gesellschaftlichen Umfeld definiert (vgl. Habisch/Wildner/Wenzel 2008, S. 8). Das Erreichen eines nachhaltigen Beitrags zur Lösung wichtiger gesellschaftlicher Probleme muss im Zentrum der unternehmerischen Corporate Citizenship Aktivitäten stehen, da nur durch diese Nachhaltigkeit die Glaubwürdigkeit des Unternehmensengagements dokumentiert werden kann (vgl. Habisch/Wildner/Wenzel 2008, S. 15). Die

Möglichkeiten für Unternehmen, sich gesellschaftlich zu engagieren, können alle gesellschaftlich relevanten Bereiche betreffen:

Bildungspolitisch können z.B. staatliche Aktivitäten unterstützt werden, die zu einer stärkeren Qualifizierung der Lehrkräfte oder zu mehr Chancengleichheit unter den Schülern führen.

Umweltpolitisch ist ein Engagement zu Reinhaltung von Wasser oder Luft oder zur Wiederaufforstung von Wäldern denkbar.

Entwicklungspolitisch können Projekte in Entwicklungsländern unterstützt werden, die Eigeninitiative und Eigenverantwortung stärken.

Sozialpolitisch ist die Initiierung oder Unterstützung von Maßnahmen für benachteiligte Menschen möglich.

Im Rahmen eines *gesundheitspolitischen* Engagements sind Kooperationen bei der Betreibung von medizinischen Einrichtungen oder die Unterstützung verschiedenster Gesundheitsprogramme denkbar.

Kulturpolitisch kann sich ein Corporate Citizenship Engagement z.B. in der Förderung von musikalischer Ausbildung oder der Ermöglichung von Konzerten manifestieren.

Dabei hängt die konkrete Ausgestaltung und Art des Engagements von der Kompetenz des Unternehmens und dem unternehmerischen Umfeld ab. Durch die Nähe des Engagements zum Kerngeschäft wird der Einsatz unternehmerischer Ressourcen aufgrund der bestehenden Synergien erleichtert (vgl. Habisch/Wildner/Wenzel 2008, S. 26). Positive gesellschaftliche Wirkungen entfalten Corporate Citizenship Programme in zweierlei Hinsicht, wenn sie gemeinsam mit externen Partnern durchgeführt werden (vgl. Habisch/Wildner/Wenzel 2008, S. 8-9):

Über die Erweiterung des *Ressourcenspielraums* für die Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen, z.B. durch die Bereitstellung finanzieller, materieller oder personeller Ressourcen, wird der Aktionsradius der durchführenden Organisation vergrößert.

Durch die *Zusammenarbeit* von Unternehmen mit öffentlichen Partnern oder NGO's können die Unternehmenspartner ihr Netzwerk erweitern und von neuen Ansätzen für ihre Arbeit auch langfristig profitieren.

2.3.2 Vorökonomische Ziele

Vorökonomische Ziele beinhalten nicht-monetäre wirtschaftliche Größen und sind im Gegensatz zu ökonomischen Zielen nicht eindeutig quantifizierbar und schwer messbar (vgl. Bruhn 2003, S. 65). Im Rahmen des Zielsystems von Corporate Citizenship sind hier vor allem der Aufbau von Reputation, interne und externe personalpolitische Zielsetzungen, gesamtwirtschaftliche Motive sowie die Sicherung der Licence to Operate zu nennen.

2.3.2.1 Aufbau von Reputation

Reputation und Image werden oft fälschlicherweise miteinander gleichgesetzt. Unter Reputation versteht man das von anderen, d.h. extern wahrgenommene Ansehen (vgl. Schwalbach 2001). Das Image dagegen reflektiert die Identität und somit das Selbstverständnis und die Charakteristika einer Institution. Die wahrgenommene Reputation ist somit ein Feedback auf das angestrebte Image (vgl. Schwalbach 2004).

In der Literatur und Praxis herrscht weitgehende Einigkeit, dass der Reputationsaufbau eines der wichtigsten Ziele von Corporate Citizenship Aktivitäten ist (vgl. u.a. Wiedmann/Buxel 2005; Schrader 2003, S. 80-82; Hansen 2004, S. 70; Maaß/Clemens 2002, S. 81; Clemens-Ziegler/Loock 1998, S. 24). Reputation wird auch als *vorökonomisches und übergreifendes* Ziel verstanden, da es „…eine wesentliche Voraussetzung für die positive Gestaltung der Beziehungen zu den externen Anspruchsgruppen der Unternehmen ist“ (Schrader 2003, S. 81).

Beim Aufbau der Unternehmensreputation mittels Corporate Citizenship Aktivitäten sollen konkret positive Attribute des Unterstützungsbereichs (z.B. Bildung, junge Menschen, Elite, usw.) sowie der Corporate Citizenship Aktivität (Unterstützung von Bildung, Ermöglichung von Hochschulzugang für finanziell schwächere Studenten, usw.) auf das Unternehmen projiziert werden (vgl. Maaß/Clemens 2002, S. 82; Schrader 2003, S. 81). Unter diesem als Imagetransfer[13] bezeichneten Prozess versteht man die „…Übertragung und/oder Verstärkung von denotativen und/oder konnotativen Assoziationen (Transferinhalt) von einem externen nicht zum Unternehmen gehörenden Meinungsgegenstand (Transfersubjekt) auf das Unternehmen selbst und/oder eine

[13] Die relativ komplexe Thematik des Imagetransfers soll in dieser Arbeit nur gestreift und die wichtigsten Aussagen für Hochschulsponsoring dargestellt werden. Es sei hier auf die umfassende Arbeit von Glogger (1999) sowie die Darstellung von Beier (2003, S. 58-68) hingewiesen.

Marke des Unternehmens (Transferobjekt)“ (Glogger 1999, S. 74). Dabei lassen sich drei unterschiedliche Dimensionen unterscheiden (vgl. Glogger 1999, S. 76-77):

Ein *Imageaufbau* findet dann statt, wenn das Transferobjekt über kein bzw. ein sehr undifferenziertes Image verfügt. Dies ist oft bei neuen Unternehmen oder Marken der Fall, die Vorstellungen der Zielgruppe sollen mit Hilfe des Imageaufbaus von Anfang an in eine Richtung gelenkt werden.

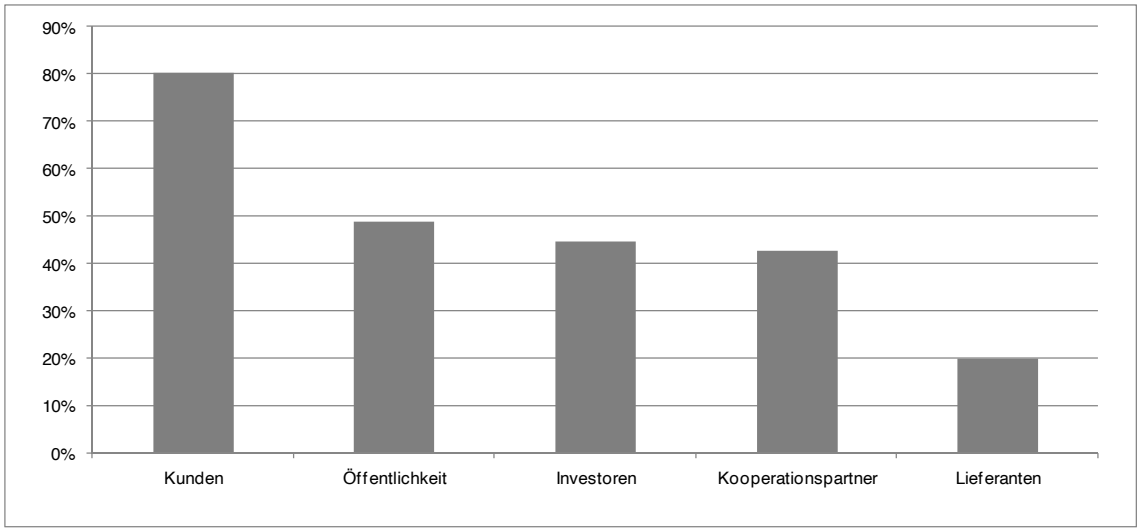
Eine *Imagemodifikation* wird dann angestrebt, wenn das Transferobjekt zwar über ein charakteristisches Image verfügt, dieses aber nicht mit dem angestrebten Image übereinstimmt. Mit Hilfe des Imagetransfers sollen neue und bisher noch nicht assoziierte Eigenschaften vermittelt werden.

Bei der *Imagestabilisierung* besitzt das Transferobjekt bereits das gewünschte Image, durch den fortgesetzten Imagetransfer soll dieses Image gegenüber der Zielgruppe bestätigt bzw. verstärkt werden.

Untersuchungen haben gezeigt, dass ein Imagetransfer möglich ist und durch eine bessere Wahrnehmung der gesellschaftlichen Verantwortung auch die Reputation des Unternehmens steigt „The findings from the research demonstrate that the relationship between different corporate citizenship practices and reputation is both high and significant, indicating that corporations have much to gain from ‘good’ corporate citizenship” (King/Mackinnon 2001, S. 37).

Hierbei ist wiederum Bezug auf die Bedeutung der Stakeholder für Konzepte des Corporate Citizenship zu nehmen: Die wichtigsten externen Stakeholder, denen sich Unternehmen gegenüber verantwortlich fühlen (Kunden, Shareholder, Gesellschaft; vgl. Kapitel 2.1.3) sind auch die wichtigsten externen Anspruchsgruppen für die Bedeutung unternehmerischer Reputation (vgl. Wiedmann/Buxel 2005, S. 14-15):

Abb. 2-3: Bedeutung der Reputation nach externen[14] Anspruchsgruppen



Quelle: Wiedmann/Buxel 2005, S. 15, eigene Darstellung

Die zentrale Bedeutung des Images und der damit verbundenen Reputation wird auch durch weitere Untersuchungen in der Praxis in Deutschland bestätigt: In einer Studie des Instituts für Mittelstandsforschung ist für 79% der 228 antwortenden Unternehmen die *Imageverbesserung* der Firma das wichtigste Ziel von Corporate Citizenship (vgl. Maaß/Clemens 2002, S. 81). Zu ähnlichen Ergebnissen kam eine Studie der Fachhochschule für Technik und Wirtschaft in Berlin, nach der 91% der befragten Unternehmen an eine Imageverbesserung durch Corporate Citizenship Programme hohe bis sehr hohe Erwartungen stellten, die sich bei 83% der Betriebe auch erfüllt haben (vgl. Clemens-Ziegler/Loock 1998, S. 24).

2.3.2.2 Personalpolitische Ziele

Mit Corporate Citizenship Aktivitäten können im Rahmen personalpolitischer Zielsetzungen sowohl externe als auch interne Wirkungen erzielt werden:

> *Unternehmensextern* werden personalpolitisch vor allem Vorteile bei der Personalrekrutierung erwartet. Dabei geht es in erster Linie um die Präsentation des Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber durch die Demonstration eines grundsätzlichen Konsenses mit gesellschaftspolitischen Interessen (vgl. Maaß/Clemens 2002, S. 85). Lohn oder andere ökonomische Anreizsysteme treten für Arbeitnehmer zunehmend in den Hintergrund (vgl. Schleiter/Armutat 2004, S.

[14] Die wichtige interne Anspruchsgruppe der Mitarbeiter wurde in diese Befragung nicht mit einbezogen.

12-13), die Identifikation mit einem potenziellen Arbeitgeber wird besonders in Wachstumsbranchen mit hohem Personalbedarf immer wichtiger (vgl. Wieland 2002, S. 12).

Unternehmensintern steht die innerbetriebliche Mitarbeiterbindung und Arbeitsmotivation der Firmenangehörigen im Mittelpunkt des Interesses (vgl. Maaß/Clemens 2002, S. 84-85; Schrader 2003, S. 84). Corporate Citizenship kann vielfach als personalpolitisches Anreizinstrument gesehen werden, um die Arbeitsmotivation und -kompetenz zu fördern. So kann eine Freistellung von Mitarbeitern durchaus eine Belohnung und Ehre sein, da die Interessen der Mitarbeiter auch außerhalb des Unternehmens gewürdigt werden (vgl. Maaß/Clemens 2002, S. 84). Eine herausragende gesellschaftliche Reputation des Arbeitgebers ist weiterhin ein signifikanter Beitrag zur Arbeitszufriedenheit eines Mitarbeiters (vgl. Habisch 2003, S. 67), da hierdurch das Vertrauen zur Unternehmensführung hergestellt oder gestärkt werden kann (vgl. Maaß/Clemens 2002, S. 84). Mitarbeiter können so wesentlich langfristiger an das Unternehmen gebunden werden, da sie sich in ihrem täglichen Leben stärker mit dem Unternehmen identifizieren (vgl. Mutz 2000, S. 77).

Neben der konkreten personalpolitischen Komponente ist als zweiter wichtiger interner Zielkomplex die Schaffung bzw. Fortführung einer positiven Unternehmenskultur und damit einhergehend auch die Entwicklung der Sozialkompetenz der Mitarbeiter zu nennen (vgl. Bork 2007, S. 4). Im Zuge von Corporate Citizenship Aktivitäten werden oft neue Verhaltensmuster verlangt, wie z.B. stärkere Teambildung ohne echte Hierarchien oder gesteigerte Flexibilität durch fehlende Organisationsstrukturen (vgl. Schrader 2003, S. 90; Habisch 2003, S. 67), die einen positiven Einfluss auf das Betriebsklima und damit die Arbeitsproduktivität haben können.

2.3.2.3 Gesamtwirtschaftliche Zielsetzungen

Zielsetzungen von Unternehmen mit Corporate Citizenship Aktivitäten, die über den eigenen Betrieb hinausgehen, sind vor allem in der Verbesserung des Unternehmer- und Unternehmensbildes allgemein zu sehen (vgl. Schrader 2003, S. 95-98). Es findet ein Lobbying zur Erzeugung eines wirtschaftsfreundlichen Klimas statt (vgl. Maaß/Clemens 2002, S. 83), da Unternehmen ein „…konstitutionelles Interesse an guten Spielregeln…“ (Habisch 2003, S. 62) haben. Besonders kleine und mittlere

Unternehmen sind stark auf ein funktionierendes gesellschaftliches und politisches lokales Umfeld angewiesen, da sie stärker als Großunternehmen an den jeweiligen Standort gebunden sind (vgl. Habisch 2003, S. 71). Großunternehmen dagegen sind zwar weniger regionalen, aber vielmehr nationalen und internationalen Faktoren ausgesetzt. Die von einzelnen Unternehmen betriebene Schaffung eines gesellschaftlich erwünschten Unternehmerbildes wird allerdings ein öffentliches Gut, dessen Nutzung anderen Unternehmen und Wirtschaftssubjekten genauso möglich ist[15] (vgl. Schrader 2003, S. 97-98).

2.3.2.4 Licence to Operate

Unter der Licence to Operate versteht man das gesellschaftliche Einverständnis und die soziale Akzeptanz für das unternehmerische Handeln (vgl. Schrader 2003, S. 81; Zammit 2003, S. 133). Dabei geht es vor allem um die Sicherung und den Ausbau der Stellung des Unternehmens in der Region bzw. den Regionen, in denen es wirtschaftlich aktiv ist (vgl. Mutz 2000, S. 77). Unternehmen sind oft stark mit dem jeweiligen Standort verzahnt und auf eine gute nachbarschaftliche Zusammenarbeit angewiesen. Dies trifft für alle Ebenen zu, seien es Behörden (Genehmigungen und Verbote), Wohnbevölkerung (mögliche Klagen wegen Lärm oder Geruch), soziale Einrichtungen (Unterstützung lokaler Anliegen) oder andere Interessengruppen.

Die Licence to Operate basiert vor allem auf einer positiven Beziehung des Unternehmens zu seinen wichtigsten Stakeholdern, d.h. Kunden, Mitarbeitern, Geldgebern und gesellschaftlich relevanten Gruppen, wie z.B. Staats- oder Landesregierung, lokaler Verwaltung, NGO's, usw. Diese notwendigen positiven Beziehungen sollen mit Hilfe von geeigneten Corporate Citizenship Projekten aufgebaut und aufrecht erhalten werden. Vor allem in der angelsächsischen Literatur wird in diesem Zusammenhang auch von Risikominimierung für das Unternehmen gesprochen (vgl. McIntosh et al. 1998, S. xxi oder Fombrun/Gardberg/Barnett 2000, S. 95-102). Corporate Citizenship kann hier als strategisches Instrument gegen Forderungen und

[15] Eingeschränkt werden könnte diese Möglichkeit der Trittbrettfahrergenerierung durch entsprechende öffentliche Gegenleistungen für das engagierte Unternehmen, was allerdings politisch und legal durchaus kritisch zu sehen ist. Siehe hierzu das Beispiel bei Habisch (vgl. Habisch 2003, S. 76), in dem ein *good corporate citizen* Unternehmen in den USA aufgrund seiner *Investitionen* in die lokale Gesellschaft eine behördliche Genehmigung wesentlich schneller bekam, als andere Unternehmen in vergleichbarer Position.

Ansprüche verschiedenster Stakeholdergruppen im Sinne von Risikominimierung schützen und so dem Unternehmenszweck konkret dienen.

Unternehmen sichern sich so einerseits auf gesamtwirtschaftlicher Ebene die „…Licence to Operate für den globalen Kapitalismus bzw. das marktorientierte Wirtschaftssystem…“ (Schrader 2003, S. 96) und versuchen andererseits, die Beziehungen zu allen relevanten Stakeholdern zu verbessern und die Akzeptanz für ihr lokales und internationales Handeln zu erhalten.

2.3.3 Ökonomische Ziele

Neben den gesellschaftspolitisch motivierten unternehmerischen Zielen, helfend in die Gesellschaft zu investieren sowie den vorökonomischen Zielen, die generell die Schaffung eines positiven Umfeldes anstreben, können Unternehmen mit Corporate Citizenship auch konkrete wirtschaftliche Ziele verfolgen.

Entsprechend dem vorherrschenden Bedeutungsverständnis und dessen strategischer Ausrichtung auf übergeordnete unternehmerische Interessen sind Corporate Citizenship Ziele in *Deutschland* nur selten rein altruistischer Natur (vgl. Maaß/Clemens 2002, S. 81 und 133; Habisch 2003, S. 60-61), der ökonomische Nutzen für das Unternehmen muss klar erkennbar und dokumentierbar sein. „In einer Marktwirtschaft werden Unternehmen freiwillige Corporate Citizenship-Aktivitäten nur dann durchführen, wenn sie selbst ein Interesse daran haben, d.h., wenn sie sich Vorteile davon versprechen… Reine, altruistische Wohltätigkeit ohne betriebswirtschaftlichen Bezug wird Unternehmen kaum abgenommen, da es letztlich ihrer Existenzlogik widerspricht“ (Schrader 2003, S. 78). Habisch schreibt, dass eine „…auch nur ansatzweise trennscharfe Unterscheidung von ‚Gemeinwohl’ und ‚Eigennutz’ in Bezug auf bürgerschaftliches Engagement unmöglich ist“ (Habisch 2003, S. 54-55).

Bürgerschaftliches Engagement aus gesellschaftspolitischer Motivation heraus ist dagegen in den *USA* eine weit größere Selbstverständlichkeit als in Deutschland. Vor allem die republikanisch geprägte Denkhaltung mit der Betonung der Bürgerpflichten ist ein wichtiger Baustein im Verständnis der amerikanischen Corporate Citizenship Konzepte (vgl. Backhaus-Maul 2003, S. 63). Aufgrund der geringeren Bedeutung des Staates für Aspekte des täglichen Lebens besteht in den

USA traditionell eine ausgeprägtere Notwendigkeit für Unternehmen, sich bürgerschaftlich zu engagieren.

2.3.3.1 Absatzsteigerung und Gewinnung von Marktanteilen

Aus absatzpolitischer Sicht wird mit Corporate Citizenship Aktivitäten der Gewinn von Marktanteilen durch eine Abgrenzung von der Konkurrenz angestrebt, denn im Zuge zunehmender Produkt- und Dienstleistungssubstituierbarkeit wird das gesellschaftliche Engagement eines Unternehmens ein immer wichtigeres Kaufkriterium[16] (vgl. Maaß/Clemens 2002, S. 85-86). Es ist allerdings nicht immer eindeutig, inwieweit Kunden das gewünschte verantwortliche Unternehmensverhalten auch tatsächlich mit gesteigerten Käufen honorieren, denn aus Untersuchungen im Rahmen des ökologischen Marketing ist bekannt, dass es durchaus Diskrepanzen zwischen dem artikulierten Umweltbewusstsein und dem umweltbezogenen Kaufverhalten gibt (vgl. Hansen/Bode 1999, S. 430). Wimmer spricht hier von einer „…Verhaltenslücke…“ (Wimmer 1995, S. 32).

Der Einsatz von Corporate Citizenship Aktivitäten zur Absatzsteigerung (allerdings nicht notwendigerweise zur Umsatzsteigerung) besteht in der aktiven Integration unternehmerischer Produkte und Dienstleistungen in die Corporate Citizenship Maßnahmen (vgl. Maaß/Clemens 2002, S. 85-86). Nach einer Untersuchung des Instituts für Mittelstandsforschung setzen knapp 50% der Unternehmen Schenkungen eigener Produkte als Teil der Corporate Citizenship Aktivitäten ein[17] (vgl. Maaß/Clemens 2002, S. 62).

2.3.3.2 Schaffung neuer Märkte

Bei der Schaffung neuer Märkte geht es um die kommerzielle Befriedigung von sozialen und gesellschaftlichen Bedürfnissen, die vom Staat nicht mehr geleistet wird bzw. nicht mehr geleistet werden kann. Ein Beispiel soll dies verdeutlichen:

---

[16] In einer repräsentativen Studie von CSR Europe gaben 70% der befragten Konsumenten an, dass für sie die unternehmerische Wahrnehmung sozialer Verantwortung ein wichtiges Kaufkriterium ist, 44% der Konsumenten (aber nur 30% in Deutschland) würden für Produkte dieser Firmen mehr Geld ausgeben (vgl. CSR Europe 2000, S.3).

[17] Die Grenze zum „Produkt-Sampling“, d.h. der kostenlosen Erstausstattung mit Waren, die zu einem späteren Kauf führen sollen, ist hier möglicherweise fließend.

Unternehmen könnten mit ihrem Corporate Citizenship Engagement im Bildungs- oder Gesundheitssektor in einem ersten Schritt den Staat bzw. die Länder bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben bürgerschaftlich unterstützen und sich eine entsprechende Reputation als privater Anbieter von bisher öffentlichen Aufgaben erarbeiten. Im Rahmen einer möglichen späteren Auslagerung von Aktivitäten des Staates bis hin zu Privatisierungen von Leistungen stehen so bereits bekannte und akzeptierte Anbieter bereit, die die vormals staatlichen Aufgaben wahrnehmen können und ihre Leistungen sowohl öffentlichen als auch privaten Kunden anbieten. Corporate Citizenship Aktivitäten können so einen Einstieg in ein neues Marktsegment sein, das sukzessive auch kommerziell erschlossen werden kann, falls der Staat bzw. die Länder bereit sind, hier privaten Wettbewerb zuzulassen.

Das verantwortliche Handeln der Unternehmen liegt hier in der Unterstützung eines sozial verträglichen Übergangs zu mehr privatwirtschaftlichen Elementen in vormals als staatlich angesehenen Aufgaben. In diesem Sinne können Lösungen sozialer Probleme auch als Investitionen in die Zukunft der Unternehmen (vgl. Drucker 1984, S. 287) verstanden werden, wobei die Projekte meist aus sozialen Gründen ausgewählt, dann aber so konfiguriert werden, dass sie sich eines Tages profitabel weiterentwickeln können[18] (vgl. Brooks 1984, S. 15).

2.3.3.3 Finanzpolitische Zielsetzungen

Investitionen in Corporate Citizenship Aktivitäten sind schon seit einiger Zeit kein Widerspruch zu einer Shareholder-Orientierung der Unternehmen (vgl. Schrader 2003, S. 84-85). Investoren fordern bürgerschaftliches Engagement vor allem unter den Aspekten der Risikominimierung und Wertsteigerung durch eine positive Aktienkursentwicklung einer Unternehmung[19].

Corporate Citizenship Aktivitäten der Unternehmen und die damit verbundenen Zielsetzungen stellen Investitionen in Human- und Sozialkapital dar, von denen

[18] Beispielhaft seien hier Telekommunikationsunternehmen sowie Computerhersteller genannt: In einem ersten Schritt werden Produkte und Dienstleistungen kostenlos zur Verfügung gestellt, die sukzessive von Schulen oder Eltern finanziert werden müssen. So wurde ein komplett neuer Distributionskanal durch ursprüngliche Corporate Citizenship Aktivitäten geschaffen (Quelle: Gespräche des Autors mit Unternehmensverantwortlichen in verschiedenen Firmen).

[19] Am Kapitalmarkt hat sich besonders der Begriff *Socially Responsible Investment* (SRI) für Anlagestrategien etabliert, die Corporate Citizenship Aktivitäten der Unternehmen explizit berücksichtigen (vgl. Kirchhoff 2008, S. 109).

allgemein angenommen wird, dass sie langfristig ökonomische Vorteile für das Unternehmen bringen. Diese Mutmaßung lässt sich bisher allerdings wissenschaftlich nicht zufriedenstellend quantifizieren (vgl. Mutz/Korfmacher 2003, S. 58), da es nach wie vor kaum möglich ist, einen kausalen Zusammenhang zwischen Corporate Citizenship und finanziell überdurchschnittlichen Unternehmensergebnissen herzustellen (vgl. Hopkins 2003, S. 128; SustainAbility 2001, S. 2; McWilliams/Siegel 2000, S. 603). Zwar wird in einigen Untersuchungen[20] ein direkter Zusammenhang zwischen überdurchschnittlichem Engagement für Corporate Citizenship und überdurchschnittlichem Unternehmensergebnis konstatiert (vgl. The Center for Corporate Citizenship at Boston College 2004, S. 4; PriceWaterhouseCoopers 2003, S. 26; Webley/More 2004, Conrad 2002, S. 35), allerdings ist nicht eindeutig geklärt, ob nicht andere Faktoren, wie z.B. eine allgemein gute Unternehmensführung oder positive konjunkturelle Einflüsse die Auslöser sein können.

In einer Studie der Unternehmensberatung Arthur D. Little für das World Economic Forum konnte nachgewiesen werden, dass ein Zusammenhang zwischen CSR und überdurchschnittlicher finanzieller Performance bestehen kann (vgl. Roberts/Keeble/Brown 2001, S. 4). Mit Hilfe des Dow Jones Group Sustainability Index (DJGSI) wurde z.B. gezeigt, dass die Unternehmen, die bei nachhaltiger Firmenpolitik führend sind, auch überdurchschnittliche Aktienkurszuwächse hatten.

Eine Studie der amerikanischen Organisation The Conference Board kam in einer Untersuchung zur Thematik *The Link Between Corporate Citizenship and Financial Performance* zu folgendem Ergebnis: „Conference Board research shows a limited amount of evidence of such a connection, but the trend is that the link is growing stronger“ (The Conference Board 1999, S. 5). Manager sehen dies ähnlich: Gemäß einer anderen Studie glauben 77% der Befragten, dass die Kapitalmärkte in den nächsten fünf Jahren positiver auf soziale und ökologische Unternehmensaktivitäten reagieren werden (vgl. Ionescu-Somers 2004, S. 10).

Eine von Lenssen präsentierte Auswertung von Studien im Rahmen eines EU-Seminars kommt zu dem Schluss, dass eine positive Assoziation zwischen Corporate Social Responsibility und Corporate Financial Performance besteht,

[20] Bei der Mehrzahl der Untersuchungen handelt es sich dabei um Korrelationsanalysen (vgl. Hopkins 2003, S. 128).

obwohl der wissenschaftliche Beweis nicht immer möglich ist und kein stringenter Kausalzusammenhang nachgewiesen werden konnte (vgl. Lenssen 2004, S. 10).

Trotz dieser relativ unbefriedigenden wissenschaftlichen Fundierung sind die meisten Unternehmen davon überzeugt, dass sich Corporate Citizenship langfristig auch ökonomisch rechnet: „For most business leaders there is a compelling case for taking action on issues relating to global corporate citizenship: First, an individual business case, that in today's world good corporate citizenship makes sound business sense.… Second, a broader case, that business prospers in societies that are prosperous" (vgl. World Economic Forum 2002 S. 10). Die CEO's großer Unternehmen sehen den empirischen Beweis der finanziellen Vorteilhaftigkeit von Corporate Citizenship daher auch als eine der größten zukünftigen Herausforderungen zur weiteren Verbreitung des CC-Konzeptes an (vgl. World Economic Forum 2003, S. 16).

2.4 Unternehmerische Gestaltungselemente von Corporate Citizenship

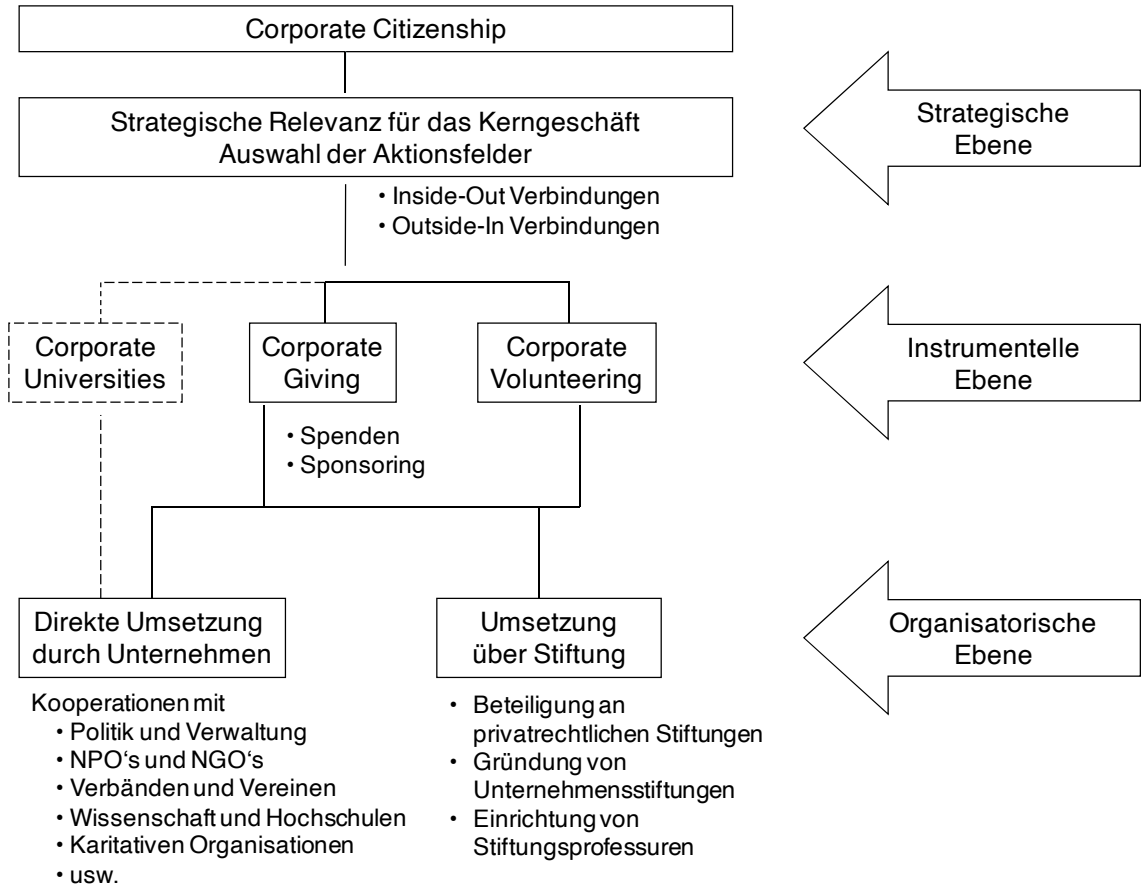
Bei der Erarbeitung der Corporate Citizenship Gestaltungselemente geht es vor der Festlegung der konkreten Instrumente um den sog. *Strategic Fit* zwischen den Unternehmensaktivitäten und den zu unterstützenden Anliegen, d.h. es stellt sich die Frage, inwieweit Unternehmen einen Bezug ihrer CSR-Aktivitäten zum Kerngeschäft herstellen. Im Anschluss an diese Auswahl der Aktionsfelder erfolgt die Wahl der geeigneten Corporate Citizenship Instrumente, die als wichtige Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung von unternehmerischen Corporate Citizenship Strategien angesehen werden können (vgl. Habisch/Wildner/Wenzel 2008, S. 27). In der Literatur werden hierfür oft kasuistische Aufzählungen[21] der Instrumente angeboten, die die Unternehmen nach Belieben einsetzen können, um ihre Corporate Citizenship Aktivitäten zu gestalten (vgl. Schmidpeter 2002, S. 85; Dresewski 2004, S. 21-22). Es bietet sich jedoch eine Strukturierung nach instrumenteller und organisatorischer Sichtweise an:

Eine Systematisierung der Instrumente im *instrumentellen* Bereich kann in erster Linie nach Corporate Giving, Corporate Volunteering und Corporate Universities, einem Sonderfall im Bereich der Hochschulen, stattfinden. Diese Umsetzungsmöglichkeiten sind aber nicht immer eindeutig voneinander abzugrenzen und können zu Überschneidungen und Mischformen in der Praxis führen.

[21] Dresewski spricht hier von einem „…Corporate Citizenship-Mix…" (Dresewski 2004, S. 21).

Aus *organisatorischer* Sicht können alle Corporate Citizenship Maßnahmen entweder von Unternehmen direkt umgesetzt oder weitere Institutionen (vor allem Stiftungen) in den Gestaltungsprozess integriert werden (vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 2002, S. 1117). Abb. 2-3 stellt überblicksartig die Ebenen der Gestaltung von Corporate Citizenship dar, auf die im Folgenden eingegangen wird:

Abb. 2-4: Corporate Citizenship Gestaltung im Überblick



Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Habisch/Wildner/Wenzel 2008, S. 11; Schrader 2003, S. 41-50

2.4.1 Strategische Relevanz von Corporate Citizenship für das Kerngeschäft und Auswahl der Aktionsfelder

Porter und Kramer sehen in der oft nur einseitigen Fokussierung von Corporate Social Responsibility auf die unterschiedlichen Ansprüche der Stakeholder bei gleichzeitiger Vernachlässigung der Verbindung zu unternehmerischen Zielen einen der wichtigsten

Gründe für die oft suboptimale Umsetzung von strategischen und nachhaltigen CSR Konzepten: „The result is oftentimes a hodge-podge of uncoordinated CSR and philanthropic activities disconnected from the company's strategy that neither make any meaningful social impact nor strengthen the firm's long term competitiveness…The consequence of this fragmentation is a tremendous lost opportunity" (Porter/Kramer 2006, S. 83). Eine sporadische und nicht strategische Unterstützung von Corporate Citizenship Partnern durch einmalige Hilfe ist dagegen als nicht nachhaltig zu betrachten: „Most consist of numerous small cash donations given to aid local civic causes or provide general operating support to universities and national charities in the hope of generating goodwill among employees, customers, and the local community. Rather than being tied to well-thought-out social or business objectives, the contributions often reflect the personal beliefs and values of executives or employees" (Porter/Kramer 2002, S. 30).

Für die Analyse zur Auswahl der Aktionsfelder schlagen Porter und Kramer einen zweistufigen Ansatz vor, der die Wirkungsrichtung der Aktivitäten in zwei Dimensionen klassifiziert (vgl. Porter/Kramer 2006, S. 84): So beeinflusst das Unternehmen einerseits aufgrund seiner normalen Geschäftstätigkeit die nähere und weitere Umwelt (*Inside-Out* Verbindungen), wird aber auch stark durch externe Umweltfaktoren selbst in seiner Tätigkeit beeinflusst (*Outside-In* Verbindungen). Diese bestehenden sog. „...points of intersection…" (Porter/Kramer 2006, S. 84) stellen eine wichtige und grundlegende Determinante zur Auswahl und Konkretisierung zielführenden CSR Aktivitäten dar.

2.4.1.1 Outside-In Verbindungen

Die Outside-In Verbindungen eines Unternehmens beschäftigen sich mit dem externen Einfluss von gesellschaftlichen Faktoren auf das Unternehmen, die seine Wettbewerbsfähigkeit tangieren. Der Ansatzpunkt für Unternehmen besteht darin, sich auf Felder zu konzentrieren, die das größte Potenzial für die Gesellschaft und gleichzeitig die Unternehmung bieten. Eine Klassifizierung dieser Outside-In Verbindungen, die für Unternehmen Ansatzpunkte für nachhaltige CSR bieten können, erfolgt in vier Clustern (vgl. hierzu Porter/Kramer 2006, S. 87). In jedem dieser von außen auf das Unternehmen einwirkenden Einflüsse ergeben sich Ansatzpunkte für die Gestaltung einer nachhaltigen unternehmerischen CSR Strategie:

- *Rechtliche Vorschriften und Wettbewerbsregelungen*: In diesem Segment kann verantwortliches Handeln durch interne Antidiskriminierungs-Maßnahmen, durch transparente und proaktive Berichterstattung oder durch klare Richtlinien zum Umgang mit Kunden und Wettbewerbern umgesetzt werden.
- Bei den *lokalen Nachfragedeterminanten* geht es um spezifische regionale Gegebenheiten, wie z.B. Emissionswerte von Automobilen oder der Bedarf an Krediten für benachteiligte Bevölkerungsgruppen in einer sozial schwachen Region, die mit Hilfe von Corporate Citizenship Maßnahmen unterstützt werden können.
- Die *Verfügbarkeit von Zulieferern* kann im Rahmen des Supply Chain Managements z.B. durch den Aufbau oder die Unterstützung lokaler Zulieferer zur Vermeidung von Transporten oder durch die Stärkung der lokalen Zulieferer durch die Ermöglichung der Partizipation an unternehmerischem Wissen erfolgen.
- Im Rahmen der *Verfügbarkeit von Fachwissen und qualifiziertem Personal* sind Unternehmen auf qualifizierte Mitarbeiter an ihren Standorten angewiesen. Als Ausbildungsbetriebe und mögliche Unterstützer von Hochschulen und Qualifizierungsprogrammen sind sie aber gleichzeitig in der Lage, Verantwortung für die Qualität des lokal zur Verfügung stehenden Personals zu übernehmen.

2.4.1.2 Inside-Out Verbindungen

Bei den Inside-Out Verbindungen handelt es sich um den Einfluss, den ein Unternehmen durch seine Tätigkeit auf die nähere und weitere Umwelt hat. Eine Klassifizierung kann hier nach Primäraktivitäten (Logistik, Marketing, Verkauf, Service und Produktion) sowie unterstützenden Aktivitäten (Infrastruktur, Einkauf, Personalwesen und Technologientwicklung) erfolgen (vgl. Porter/Kramer 2006, S. 86). Mittels einer an diesen Kriterien orientierte Bestandsaufnahme ist es den Unternehmen möglich, Bereiche herauszufiltern, die positive oder negative Auswirkungen auf die Gesellschaft haben. Im Anschluss daran werden die Aktivitäten adressiert, die den größtmöglichen Nutzen sowohl für die Gesellschaft als auch für das Unternehmen versprechen.

So kann beispielsweise im Primärbereich *Logistik* ein Transportunternehmen mit Hilfe geeigneter Maßnahmen (z.B. LKW's mit leiseren Motoren) die Lärmbelästigung der Nachbarschaft senken und gleichzeitig Kosteneinsparungen durch einen geringeren

Benzinverbrauch realisieren. Bei der unterstützenden Aktivität *Infrastruktur* könnte ein Unternehmen die Technologiekompetenz einer gesamten Region durch das Angebot hochqualifizierter Jobs, die finanzielle Förderung von lokaler Forschung und Entwicklung oder durch eine Unterstützung lokaler Forschungsverbände mit Know-How signifikant fördern.

2.4.2 Instrumentelle Ebene der Umsetzung von Corporate Citizenship

Die Instrumente zur Umsetzung von Corporate Citizenship lassen sich danach klassifizieren, ob vorwiegend finanzielle bzw. materielle Ressourcen bereitgestellt werden (Corporate Giving) oder die Arbeitszeit der Angestellten als Förderung (Corporate Volunteering) eingebracht wird. Dies entspricht der Sichtweise von Corporate Citizenship im engeren Sinne (vgl. Enquete-Kommission 2002, S. 220; Schrader 2003, S. 41; Gazdar/Kirchhoff 2003, S. 82). Unternehmen in Deutschland engagieren sich vor allem durch Geld- und Sachspenden, d.h. durch Corporate Giving Aktivitäten. Corporate Volunteering wird in Deutschland noch wesentlich weniger umgesetzt, als in den USA (vgl. Janning/Bartjes 2000, S. 48-62; Backhaus-Maul 2003, S. 64). Einen Sonderfall im Hochschulsponsoring stellen Corporate Universities dar, die normalerweise nicht im Rahmen der Gestaltungselemente von Corporate Citizenship behandelt werden. Aufgrund der dynamischen Entwicklung dieser Einrichtungen könnten sie jedoch Potenzial für Hochschulsponsoring bieten und sollen daher hier als Sonderfall betrachtet werden.

2.4.2.1 Corporate Volunteering

„Corporate Volunteering bezeichnet die bewusste Investition von Humanressourcen eines Unternehmens in das Gemeinwesen“ (Reichenau 2003, S. 35) und umfasst damit „…alle Formen des bürgerschaftlichen Engagements von Mitarbeitern, die von einem Unternehmen gefördert…“ (Schrader 2003, S. 45) werden. Stärker als bei anderen Formen unternehmerischen Engagements entstehen hier Wechselwirkungen zwischen dem Unternehmen und der Gesellschaft, wodurch eine bessere Integration in die Gesamtstrategie eines Unternehmens erfolgen kann (vgl. Reichenau 2003, S. 35). Corporate Volunteering verlangt damit aber auch einen stärkeren Grad der zivilgesellschaftlichen Involviertheit zwischen dem Unternehmen und der jeweiligen

Partnerorganisation (vgl. Enquete-Kommission 2002, S. 220). Das Engagement der Unternehmensangehörigen wird durch die zeitliche Überschaubarkeit des Einsatzes, den Bezug zur eigenen Tätigkeit sowie die Aussicht, mit dem Engagement auch wirklich etwas zu bewegen, positiv beeinflusst (vgl. Habisch 2003, S. 144).

Ein erster Schritt durch die Unternehmen besteht in der generellen Unterstützung des freiwilligen bürgerschaftlichen Engagements (vgl. Schrader 2003, S. 46), dabei handelt es sich vor allem um die Erlaubnis des Unternehmens, dass Firmenangehörige Unternehmenseigentum teilweise nutzen dürfen, um soziale Projekte zu unterstützen (z.B. Kopierer, Fax, Telefon, Räumlichkeiten, etc.).

Im Rahmen des darüberhinausgehenden bürgerschaftlichen Engagements als Element der Erwerbstätigkeit kann zwischen drei Formen des Corporate Volunteering differenziert werden (vgl. hierzu Rudolph 2001, S. 2-3; Mutz 2002; Schrader 2003, S. 47-50; Mutz 2008, S. 241-243):

- Die Aktivierung des Mitarbeiterengagements wird oft in sog. *Projekttagen* umgesetzt, bei denen Teams freiwillig gewisse Aufgaben der Gesellschaft übernehmen. Diese Programme können punktuell oder kontinuierlich ausgestaltet sein, auch der Einsatz von Mitarbeitern für einen vorher definierten Zeitraum in sozialen Einrichtungen ist denkbar. Solche auch *Days of Service* genannten Projekttage sind in den USA weit verbreitet (vgl. Schrader 2003, S. 47).

  Allerdings ist darauf zu achten, dass Freiwilligenprogramme auch freiwillig bleiben sollten (vgl. Habisch 2003, S. 143). Gerade wenn Unternehmen den Erfolg ihrer Corporate Volunteering Programme öffentlich machen wollen, besteht die Gefahr, dass Mitarbeiter für diese Zwecke instrumentalisiert werden und so die Freiwilligkeit des Engagements nicht mehr gegeben ist.

- Des Weiteren entstehen vor allem in den USA und seit kurzem auch in Deutschland immer mehr *Mentorenprogramme*, bei denen die Mitarbeiter besonders sozial benachteiligten Bürgern langfristig zur Seite stehen (vgl. Schrader 2003, S. 49). Diese Form des Engagements fordert die Unternehmen und Mitarbeiter emotionell und langfristig wesentlich stärker als andere Formen des Corporate Volunteering.

- *Secondments* stellen ebenfalls größere Anforderungen an die Mitarbeiter und das Unternehmen, da hier langfristig Unternehmensmitarbeiter für Projekte zur Verfügung gestellt werden (z.B. im Rahmen der Entwicklungsarbeit) und somit das

Wissen und die Beziehungen des Unternehmens den Partnerorganisationen zur Verfügung gestellt wird (vgl. Mutz 2008, S. 243; Schrader 2003, S. 48-49).

Corporate Volunteering ist in den USA eine der tragenden Säulen verschiedenster Corporate Citizenship Strategien. Seit einiger Zeit ist dort eine Zunahme der Aktivitäten des Corporate Volunteering zu verzeichnen, während Corporate Giving etwas in den Hintergrund rückt (vgl. Backhaus-Maul 2003, S. 64). Dies liegt zu großen Teilen in der amerikanischen Tradition begründet, d.h. in der stärkeren Verbreitung von Bürgeraktivitäten sowie dem traditionellen „…Eingebundensein in Engagementverpflichtungen“ (Mutz 2008, S. 243).

2.4.2.2 Corporate Giving

Corporate Giving kann allgemein als die „…kostenlose Überlassung von Gütern und Leistungen des Unternehmens…“ (Maaß/Clemens 2002, S. 11) verstanden werden, konkret handelt es sich dabei meist um Spenden oder Sponsoringaktivitäten (vgl. Schrader 2003, S. 41; Mutz 2002; Gazdar/Kirchhoff 2003, S. 82). Spenden und Sponsoring grenzen sich vor allem durch die vereinbarte Gegenleistung sowie die steuerliche Behandlung im Unternehmen ab. Unter einer Spende versteht man allgemein die Überlassung von Geld- oder Sachmitteln ohne Gegenleistung (vgl. Hermanns 1997, S. 37), während beim Sponsoring konkrete Gegenleistungen, meist kommunikativer Art, für die erhaltene Unterstützung zwischen Sponsoringnehmer und Sponsoringgeber vereinbart werden (vgl. Bruhn 2003, S. 5; Hermanns 1997, S. 36-37).

Spenden

Spenden werden vor allem als *finanzielle* Mittel für bedürftige Personen und Organisationen bzw. für konkrete Projekte bereitgestellt. Dabei kann aus zeitlicher Sicht zwischen einmaligen und regelmäßigen Spenden differenziert werden (vgl. Schrader 2003, S. 41). Auch uneigennützige Fördermitgliedschaften von Unternehmen können im Grunde Spenden sein. Besonders in den USA sind die sog. Matching Programme verbreitet, bei denen das Unternehmen die privaten Spenden der Unternehmensmitarbeiter verdoppelt (vgl. Schrader 2003, S. 41-42).

Neben der finanziellen Spende sind *Sachspenden* eine weitere Möglichkeit der Unternehmensunterstützung im Rahmen der Corporate Giving Aktivitäten. Hierunter fallen nicht nur die Überlassung von Arbeits- und Verbrauchsmaterialien (z.B.

Computer oder Bastelmaterial für Schulen), sondern auch logistische Aktivitäten wie z.B. die Zurverfügungstellung von Räumlichkeiten oder der Transport von Waren (beispielsweise Hilfsmaterialien in Krisengebiete).

Sponsoring[22]

Die Frage, ob Sponsoring einen Teil des Corporate Giving darstellt, ist in der Literatur teilweise umstritten. Bruhn und Hermanns setzen Corporate Giving nur mit dem betrieblichen Spendenwesen gleich (vgl. Hermanns 1997, S. 99; Bruhn 2003, S. 4), sie grenzen Sponsoring klar vom Corporate Giving ab. Der Grund hierfür liegt vor allem in den oft fehlenden Fördermotiven begründet. Während dies beim Spendenwesen vor allem der Gemeinnutz ist, steht nach Bruhn beim Sponsoring der Eigennutz in Form der Erreichung von unternehmerischen Kommunikationszielen im Vordergrund (vgl. Bruhn 2003, S. 6).

Schrader sieht vor allem das Sozio- und Öko-Sponsoring als einen Teil des Corporate Giving an (vgl. Schrader 2003, S. 43). Hierbei ist allerdings anzumerken, dass auch Sportsponsoring durchaus als Corporate Giving bezeichnet werden könnte, wenn beispielsweise konkret lokale Jugendmannschaften ohne eigene Budgets unterstützt werden. Fabisch führt in diesem Zusammenhang den Begriff *CC-Sponsoring* ein und versteht darunter die Initiativen oder Kooperationen von Unternehmen mit nichtkommerziellen Organisationen zur nachhaltigen Lösung von Problemen des Gemeinwesens, wobei auch Ziele der Unternehmenskommunikation erreicht werden sollen (vgl. Fabisch 2008, S. 209).

In diesem Sinne soll Sponsoring im Rahmen der Arbeit als Teil der unternehmerischen Corporate Giving Aktivitäten verstanden werden, wenn die Förderintention des Sponsoring explizit vorhanden ist.

2.4.2.3 Corporate Universities als Besonderheit im Bildungsbereich

Corporate Universities[23] sind Bildungseinrichtungen privater Unternehmen, die die Personal- und Unternehmensentwicklung enger als bisher miteinander verzahnen (vgl.

[22] Zum Sponsoring vgl. ausführlich Kapitel 3.

[23] Die ersten Corporate Universities entstanden ca. 1985 in den USA, zehn Jahre später dann auch in Deutschland (vgl. Seufert/Glotz 2002, S. 32). Inzwischen gibt es in den USA über 2.000 Corporate Universities mit immer noch wachsender Tendenz (vgl. Elbert 2001). Sie stellen den am schnellsten wachsenden Sektor der höheren Bildung in den USA dar (vgl. Meister 1998, S. 1), das sog. *Workplace Training* hat mit Ausgaben von ca. 60 Mrd. US-$ pro Jahr fast 10% Anteil an den gesamten

BMBF 2002, S. 2). Damit handelt es sich um ein Bildungsangebot, welches sich nicht an der Forschung, sondern vor allem an strategischen Unternehmenszielen orientiert (vgl. Seufert/Glotz 2002, S. 17) und weit mehr als die traditionellen Weiterbildungs- und Trainingsangebote der Unternehmen umfasst (vgl. Meister 1998, S. 23)[24].

Corporate Universities können nicht mit „echten" Hochschulen verglichen werden, da sie meist nicht wissenschaftlich orientiert sind, sich vorrangig auf firmenrelevante Themen konzentrieren, den Zugang teilweise auf Firmenmitglieder beschränken und normalerweise keine staatliche Anerkennung der Abschlüsse anbieten können (vgl. Seufert/Glotz 2002, S. 16). Daher suchen Corporate Universities verstärkt die Zusammenarbeit und Kooperation mit traditionellen Universitäten. Deutsche Universitäten haben angefangen, die Corporate Universities als Marktteilnehmer wahrzunehmen, die entweder Konkurrenten oder Partner sein können. Während noch 1999 die Universitäten in den Konzepten der deutschen Corporate Universities kaum eine Rolle spielten (vgl. Stauss 1999, S. 122), kooperierten im Jahr 2001 bereits 47% der Corporate Universities mit Hochschulen und 80% mit internationalen Business Schools (vgl. BMBF 2002, S. 34-35).

Corporate Universities werden normalerweise nicht als Bestandteil von Corporate Citizenship Aktivitäten genannt, da es sich bei der Unterstützung dieser Einrichtungen um eine sehr spezielle Form der Dokumentation gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen handeln kann. Vordergründig dominiert die Qualifikation und Personalentwicklung im Unternehmen. Es lässt sich aber bereits absehen, dass sich Corporate Universities, auch auf politischen Druck hin, verstärkt der Gesellschaft öffnen sollen. So formulierte die Europäische Kommission bereits im Jahr 2001: „..Arbeitgeber…werden ihrer sozialen Verantwortung zunehmend gerecht, z.B. indem sie ihre Lernangebote und –mittel einem breiteren Publikum zugänglich machen" (Europäische Kommission 2001, S. 11). In diesem Sinne könnten Ausbildungsplätze der privat finanzierten Corporate Universities auch für Non-Profit Organisationen zur Verfügung zu gestellt werden (vgl. Maaß/Clemens 2002, S. 11). Corporate Universities bieten insofern Möglichkeiten, im Bildungsbereich gesellschaftliche Verantwortung zu

---

Bildungsausgaben in den USA (vgl. Meister 1998, S. 11). In Deutschland gab es im Jahr 2002 ca. 80 Corporate Universities, die meist von den großen Unternehmen betrieben werden (vgl. BMBF 2002, S. 82).

[24] So machte z.B. Wiedmann bereits 1999 die fehlende Neuausrichtung des BWL-Studiums als einen der wesentlichen Treiber für die Gründung von eigenen Unternehmensuniversitäten aus (vgl. Wiedmann 1999, S. 40-41).

übernehmen und im Rahmen von Corporate Citizenship aktiv zu werden. In den USA bieten bereits 25% der Corporate Universities ihre Leistungen auch externen Kunden an (vgl. Corporate University Xchange 2002, S. 8-14).

2.4.3 Organisatorische Ebene der Umsetzung von Corporate Citizenship

Corporate Citizenship Maßnahmen können einerseits von den Unternehmen unter eigenem Namen konzipiert und umgesetzt werden oder die Firma entscheidet sich, sämtliche bürgerschaftlichen Aktivitäten über eine unternehmenseigene Stiftung umzusetzen bzw. die Aktivitäten in eine bestehende externe Stiftung einzubringen[25]. Diese Möglichkeiten sollen im Folgenden kurz dargestellt werden.

2.4.3.1 Indirekte Umsetzung über Stiftungen

Unter einer Stiftung versteht man die „…Widmung einer Vermögensmasse für einen vom Stifter bestimmten Zweck und…die aus diesem Vorgang erwachsene Einrichtung“ (Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V. 2007). Die Stiftung gilt als älteste Organisationsform bürgerschaftlichen Engagements[26] (vgl. Enquete-Kommission 2002, S. 116). Wenn sich Unternehmen über Stiftungen gesellschaftlich engagieren, wird die Gefahr der Einmischung in die geförderten Anliegen durch die Firmen als eher gering angesehen (vgl. Hermanns 1997, S. 75), allerdings erfolgt eine organisatorische und rechtliche Separation vom eigentlichen Kerngeschäft, d.h. es entsteht ein geringerer Einfluß auf die Erreichung der Unternehmensziele mit Corporate Citizenship Aktivitäten, als bei einer direkten Umsetzung durch das Unternehmen (vgl. Habisch/Wildner/Wenzel 2008, S. 11).

Für Unternehmen gibt es verschiedene Möglichkeiten, sich in Stiftungen zu engagieren. Sie können sich entweder als Zustifter zu bestehenden öffentlichen Stiftungen privaten Rechts engagieren, eigene Unternehmensstiftungen gründen oder sich mit Stiftungsprofessuren direkt an einer Hochschule engagieren.

---

[25] Dies schließt keinesfalls externe Partner aus, wie z.B. NGO’s oder Hochschulen, die in allen Fällen Partner der Unternehmen oder Stiftungen sein können.

[26] Bei der Aktivität des Stiftens werden, ähnlich wie bei einer Spende und in Abgrenzung zu Sponsoring, erst einmal Ressourcen vom Unternehmen zur Verfügung gestellt, oft ohne mit der Stiftung eine konkrete Gegenleistung zu vereinbaren. Die Zuführungen zum Stiftungsvermögen werden von den Stiftungen nicht ausgegeben, nur die Erträge stehen als Fördersumme zur Verfügung (vgl. Weger 2000, S. 2).

2.4.3.1.1 Beteiligung an privatrechtlichen Stiftungen

Unternehmen können ihre Corporate Citizenship Aktivitäten auf vielfältige Weise in die Stiftungsarbeit externer privatrechtlicher Stiftungen mit einbringen[27]: So sind neben dem einmaligen Stifterbeitrag auch Spenden für die Stiftungsarbeit oder ausgewählte Projekte möglich. Des Weiteren können finanzielle, materielle oder personelle Ressourcen eingebracht werden, z.B. über die Leitung von Projekten, die Mitarbeit in Gremien und Beiräten oder über das zu Verfügung stellen von Räumlichkeiten oder sonstigen Materialien.

Unternehmen haben dabei die Möglichkeit, geeignete Projekte der Stiftungsarbeit auszuwählen und konkret zu unterstützen. Sie können aber ebenfalls eigene Vorschläge erarbeiten und in die Stiftungsarbeit einbringen, um so eine engere Verknüpfung zu den Unternehmenszielen zu erreichen.

Die *Vorteile* für die Unternehmen bei der Integration ihrer Corporate Citizenship Aktivitäten in bestehende privatrechtliche Stiftungen liegen in der einfacheren Abwicklung der Projekte, die organisatorisch von den Stiftungsmitarbeitern betreut werden, sowie in der größeren Flexibilität des Engagements, bei dem ein Ausstieg bzw. Umstieg auf andere Projekte oft leichter möglich ist, als bei eigenen Projekten.

Als *Nachteil* könnte sich die eingeschränkte Souveränität erweisen, da Unternehmen sowohl auf die konkreten Projekte, die Durchführung und die Kommunikation weniger Einfluss haben, als wenn das Engagement direkt vom Unternehmen durchgeführt werden würde. Auch gilt es kommunikativ zu beachten, dass andere Unternehmen ebenfalls an den Projekten und der Stiftungsarbeit beteiligt sind, so dass eine Abgrenzung von der Konkurrenz schwieriger ist, als bei der alleinigen Durchführung der Projekte.

2.4.3.1.2 Gründung von Unternehmensstiftungen

Stiftungen, die Unternehmen mit dem Ziel der Bündelung ihrer Corporate Citizenship Aktivitäten gründen, werden auch in Deutschland immer beliebter[28] (vgl. Weger 2000,

[27] Von den ca. 12.000 Stiftungen in Deutschland legen über 30% ihren Schwerpunkt auf die Bereiche Wissenschaft, Forschung, Bildung und Erziehung (vgl. Bruhn 2003, S. 159; Erhardt 2001, S. 62), allein die Förderung einzelner Hochschulen haben 470 Stiftungen in ihren Satzungen verankert (vgl. Bundesverband Deutscher Stiftungen 2005, S. 2).

[28] In den USA gibt es inzwischen weit über 2.000 Unternehmensstiftungen, in denen die Firmen ihr gesellschaftliches Engagement koordinieren. Das gesamte Stiftungsvermögen liegt deutlich über 10 Mrd.

S. 2; Strachwitz/Reimer 2008). Dabei handelt es sich meist um rechtlich selbständige Stiftungen des Privatrechts im Sinne des BGB, die in personeller, finanzieller und organisatorischer Weise eng mit dem Unternehmen (Stiftungsträger) verbunden sind (vgl. Marquardt 2001, S. 75). Eine Integration des Unternehmensnamens in den Stiftungsnamen findet daher meist statt, Stiftungsaktivitäten werden eng mit weiteren gemeinnützigen Unternehmensaktivitäten verknüpft (vgl. Marquardt 2001, S. 73). Gerade für den Hochschulbereich kann der Aufbau von entsprechend ausgerichteten Unternehmensstiftungen *(Corporate Foundations)* wirkungsvoll sein, da hierdurch das unternehmerische *Fördermotiv* solcher Corporate Citizenship Aktivitäten hervorgehoben wird.

Unternehmensstiftungen können ein wichtiges Instrument für den Dialog des Unternehmens mit der Umwelt darstellen, da sie durch ihre Langfristigkeit die von der Öffentlichkeit geforderte Nachhaltigkeit des unternehmerischen Engagements optimal dokumentieren (vgl. Weger 2000, S. 8; Marquardt 2001, S. 234; Strachwitz/Reimer 2008, S. 220). Des Weiteren ermöglichen Unternehmensstiftungen dem Unternehmen eine Fokussierung auf eine überschaubare Anzahl von gesellschaftspolitisch- und gemeinwohlorientierten Zielen, die als interessant und strategisch wichtig für die Firma identifiziert wurden (vgl. Strachwitz/Reimer 2008, S. 219).

Allerdings ist zu beachten, dass Unternehmensstiftungen, ähnlich wie Unternehmen, eine eigene Identität entwickeln können, die im Hinblick auf eine optimale Zielerreichung mit dem Erscheinungsbild des stiftenden Unternehmens harmonieren sollte (vgl. Weger 2000, S. 18). Aufgrund der rechtlichen Selbständigkeit der Unternehmensstiftung ist das Spannungsfeld von Unternehmens- und Gemeinwohlorientierung nicht unproblematisch, da eine steuerlich anerkannte Stiftung dem Gemeinwohl dienen muss und daher das unternehmerische Interesse nicht im Vordergrund stehen darf. Je größer die Schnittmenge zwischen Gemeinwohl- und Unternehmenszielen ist, desto mehr Synergien können durch eine Unternehmensstiftung freigesetzt werden (vgl. Strachwitz/Reimer, S. 222-223).

US-$ (vgl. Weger 2000, S. 4). Für Deutschland liegen keine konkreten Zahlen vor, Schätzungen gehen von ca. 400 (im Jahr 2001) aus (vgl. Strachwitz/Reimer 2008, S. 219).

2.4.3.1.3 Einrichtung von Stiftungsprofessuren

Stiftungsprofessuren[29] sind privat finanzierte Lehrstühle, bei denen die Kosten für eine Professur für eine bestimmte Zeit (meist fünf Jahre) von Unternehmen übernommen werden und so die fehlende Finanzierung durch den Hochschulträger kompensieren (vgl. Bundesverband Deutscher Stiftungen 2005, S. 2). Auch wenn nach Ablauf der Stiftungsprofessur die Kosten von der Hochschule getragen werden müssen, so können auf diese Weise kurzfristig Stellen besetzt werden, die sonst erst in einigen Jahren zur Verfügung stehen würden[30].

Es kann zwischen drei Arten von Stiftungsprofessuren unterscheiden werden (vgl. Ziemer 2000): Bei der *neuen* Professur handelt es sich um die Schaffung einer komplett neuen Stelle an der Hochschule. Des Weiteren kann ein Unternehmen eine *vorgezogene* Berufung unterstützen, z.B. wenn sich ein Hochschullehrer vor dem Erreichen der Altersgrenze für Forschungszwecke beurlauben lässt, aber Mitglied der Hochschule bleibt. Eine dritte Möglichkeit stellt die Förderung der *Gastprofessur* dar, die zeitlich begrenzt ist (vgl. Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V. 2004).

Aus Hochschulsicht sind Stiftungsprofessuren geeignete Instrumente zur Nachwuchsförderung und zur Forschungsunterstützung, aber vor allem zur Etablierung neuer interdisziplinärer Forschungsschwerpunkte und zur hochschulseitigen Profilbildung (vgl. Radlanski/Winter 2001, S. 8).

2.4.3.2 Direkte Umsetzung durch das Unternehmen

Durch die direkte Umsetzung der Corporate Citizenship Projekte aus dem Unternehmen heraus erhöht sich der Gestaltungsspielraum für inhaltliche Aspekte der Förderung und erlaubt es den Unternehmen, einen konkreten Bezug zur Unternehmensphilosophie herzustellen. Daneben ist eine direkte Umsetzung dann von Vorteil, wenn auf aktuelle gesellschaftliche Anforderungen an das Unternehmen schnell reagiert werden soll.

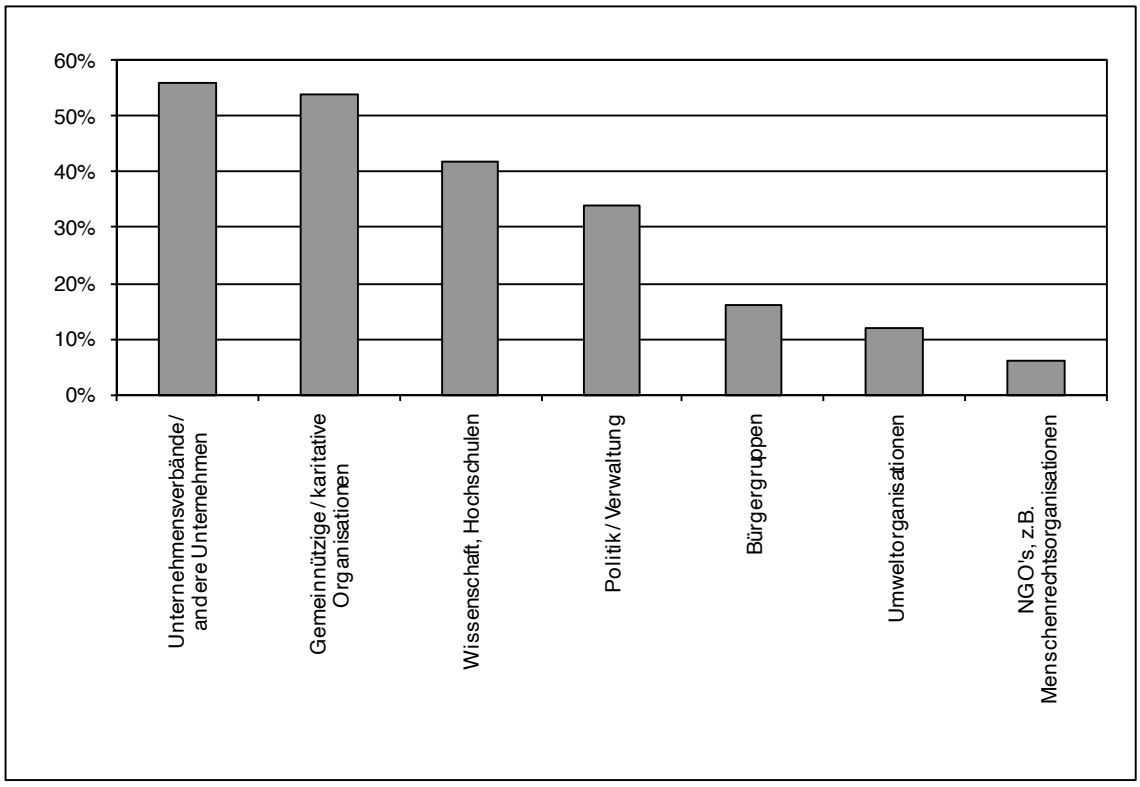
---

[29] Der Terminus Stiftungsprofessur ist aber in den meisten Fällen nicht ganz zutreffend: Wenn ein Unternehmen sich bereit erklärt, die Kosten der Professur für mehrere Jahre zu tragen, so handelt es sich eher um eine Spende, d.h. es müsste korrekterweise von *Spendenprofessuren* (Helberger 2000, S. 235) gesprochen werden. Nur wenn dieses Unternehmen eine Stiftung anlegt, aus deren Erträgen eine nachhaltige und dauerhafte Finanzierung der Professur möglich ist, handelt es sich im eigentlichen Sinne des Wortes um eine Stiftungsprofessur (vgl. Helberger 2000, S. 225 u. S. 235). Der allgemeinen Terminologie folgend soll aber im Weiteren von Stiftungsprofessuren gesprochen werden.

[30] In Deutschland wurden in den letzten 20 Jahren über 400 Stiftungsprofessuren eingerichtet, jedes Jahr kommen ca. 20 neue hinzu (vgl. Vollmers 2008).

Auch wenn Unternehmen ihre Corporate Citizenship Projekte selbst auswählen und umsetzen muss die Realisierung nicht immer autonom erfolgen. Eine Kooperation mit anderen Akteuren ist möglich und wird auch von vielen Unternehmen praktiziert (vgl. Bertelsmann Stiftung 2005, S. 23). Besonders die Zusammenarbeit mit Unternehmensverbänden und gemeinnützigen Organisationen, aber auch die Kooperation mit Hochschulen ist für einen Großteil der Unternehmen bereits Realität (vgl. Abb. 2-4):

Abb. 2-5: Kooperation von Unternehmen mit Dritten im Rahmen des gesellschaftlichen Engagements



Quelle: Bertelsmann Stiftung 2005, S. 23. Angaben in Prozent, zusammengefasste Darstellung der Top-Zwei-Werte (trifft voll zu / trifft zu) auf einer Fünferskala, eigene Darstellung

Dabei gibt es deutliche branchenspezifische Unterschiede: So kooperieren Unternehmen des Primärsektors bevorzugt mit Politik und Verwaltung sowie mit Umweltgruppen, während Unternehmen des Tertiärsektors, und hier vor allem Finanzdienstleister, mit gemeinnützigen und karitativen Organisationen sowie Bürgergruppen kooperieren (vgl. Bertelsmann Stiftung 2005, S. 23). Ausschlaggebend für diese unterschiedlichen

Kooperationspräferenzen dürften die divergierenden Zielsetzungen sein, die auf den jeweiligen Geschäftsmodellen der Unternehmen basieren.

2.4.4 Kommunikation von Corporate Citizenship

Corporate Citizenship wurde als das strategische gesellschaftliche Engagement eines Unternehmens definiert, das übergeordnete Unternehmensziele unterstützt und gesellschaftliche Probleme mit lösen hilft. Die Kommunikation von Corporate Citizenship kann aus diesem Grund auch nicht isoliert von anderen Kommunikationsinstrumenten betrachtet werden, sondern ist holistisch in die gesamte Kommunikationsstrategie eines Unternehmens integriert (vgl. Schrader 2003, S. 125; Aumayr 2008, S. 414). Besonders bei einer strategischen Ausrichtung von Corporate Citizenship auf die Kernkompetenz des Unternehmens (vgl. Porter/Kramer 2006) bieten sich Ansatzpunkte für die ganzheitliche und integrierte Kommunikation, die über die isolierte Darstellung der philanthropischen Wohltaten und Sponsoringaktivitäten hinausgeht (vgl. Schrader 2003, S. 127-128).

Die unternehmerische Kommunikationsarbeit dokumentiert dabei den Wandel von traditioneller Philanthropie zu modernen Corporate Citizenship Konzepten. Die Ausrichtung eines Unternehmens als Corporate Citizen verlangt inzwischen die aktive Kommunikation mit allen Anspruchsgruppen. Für Schrader ist „Informationsoffenheit … nicht nur eine Maßnahme zur Kommunikation von Corporate Citizenship-Aktivitäten, sondern selbst Teil des Corporate Citizenship“ (Schrader 2003, S. 130), denn gesamtwirtschaftlich stärkt die Kommunikation von CSR und CC auch deren Verbreitung in der Gesellschaft (vgl. Aumayr 2008, S. 415).

Während vor einigen Jahren Corporate Citizenship Aktivitäten in Deutschland noch relativ zögerlich kommuniziert wurden und für viele Unternehmen die traditionelle Auffassung *Mehr sein als scheinen* galt (vgl. Mutz/Korfmacher 2003, S. 50; Gazdar/Kirchhoff 2003, S. 83), sind CC und CSR inzwischen aktiver Teil der Unternehmenskommunikation[31] (vgl. CSR Europe 2003, S. 12). Dieses Kapitel stellt zuerst die Herausforderungen an die Kommunikation von Corporate Citizenship dar

[31] Von den 30 deutschen Unternehmen, die am 23.01.2008 im deutschen Börsenindex DAX notiert waren, gab es bei 11 Unternehmen (36,6%) direkt auf der Homepage einen Link zu CC oder CSR, bei weiteren 13 (43,3%) wurde auf der darunterliegenden Ebene (1-Klick) auf die entsprechenden Aktivitäten verwiesen. Lediglich bei 6 Unternehmen (20%) waren zwei Klicks nötig, um Themen zu CC bzw. CSR zu finden (Quelle: eigene Recherche).

(Kapitel 2.4.4.1) und skizziert anschließend mögliche Kommunikationsstrategien von Corporate Citizenship (Kapitel 2.4.4.2).

2.4.4.1 Herausforderungen an die Kommunikation

Die unternehmerische Kommunikation im Rahmen von Corporate Citizenship sieht sich besonderen Herausforderungen gegenübergestellt: Eine immer kritischere Öffentlichkeit erwartet von den Unternehmen eine korrekte, nachvollziehbare und zielgruppenadäquate Kommunikation ihrer Corporate Citizenship Aktivitäten, die komplexen Stakeholderbeziehungen verlangen individuelle Kommunikationsbotschaften und differenzierte Kommunikationskanäle und die zunehmende Vielfalt der Themenbereiche innerhalb von Corporate Citizenship impliziert ebenfalls eine Ausrichtung an den Bedürfnissen der einzelnen Anspruchsgruppen.

2.4.4.1.1 Kritische Öffentlichkeit

Entsprechend dem Postulat der Informationsoffenheit einer unternehmerischen Corporate Citizenship Ausrichtung erwartet die Öffentlichkeit von den Unternehmen eine aktive Kommunikation ihres Engagements. Trotz der Anstrengungen der Unternehmen wurden diese Erwartungen in der Vergangenheit nur unzureichend erfüllt: Im Jahr 1993 fühlten sich 54% der Bundesbürger über die sozialen und ökologischen Aktivitäten der Unternehmen schlecht informiert (vgl. Hansen/Schoenheit 1993, S. 74), im Jahr 2003 gaben bei einer anderen Untersuchung[32] sogar 74% der Bevölkerung an, nicht ausreichend Informationen über Corporate Citizenship Aktivitäten der Unternehmen zu erhalten (vgl. Universität St. Gallen 2003, S. 28). Unternehmen scheinen daher gefordert zu sein, verstärkte kommunikative Anstrengungen zu unternehmen. Diese zunehmende Informationslücke bedeutet jedoch nicht zwingend, dass die Unternehmen weniger kommunizieren. Es deutet sich an, dass die Erwartungen der Kunden schneller als die Kommunikation der Unternehmen gestiegen sind.

Dabei ist allerdings zu beachten, dass im Falle einer zu offensiven Kommunikation der Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung durch die Unternehmen negative

[32] Repräsentative Telefonbefragung von 1000 Personen in Deutschland im April 2003 zum Thema „Soziale Unternehmensverantwortung aus Bürgersicht“ (vgl. Universität St. Gallen 2003, S. 5).

Effekte für den Kommunikationsnutzen möglich und denkbar sind (vgl. Morsing/Schultz 2006, S. 323). Besonders in Deutschland wurde die offensive Kommunikation eines sozialen unternehmerischen Engagements von der Öffentlichkeit bisher eher kritisch gesehen (vgl. Rudolph 2001, S. 4-5).

Neben den wahrgenommenen Informationsdefiziten werden aber auch die bereits vorhandenen Informationsquellen nur unzureichend genutzt, denn 54% der Bürger haben noch nie in die von den Unternehmen bereitgestellten Berichte zu Themen der Nachhaltigkeit, der sozialen oder ökologischen Verantwortung oder dem gesellschaftlichen Engagement von Unternehmen geschaut (vgl. Universität St. Gallen 2003, S. 29). Hier ist die Wahl der Kommunikationskanäle durchaus zu hinterfragen. Ein CSR-Bericht kann möglicherweise die notwendige Basisdokumentation darstellen, als zentraler Teil der Kommunikation erscheint er dagegen nicht ausreichend.

2.4.4.1.2 Komplexität der Stakeholderbeziehungen

Unternehmen ist es bisher also nur teilweise gelungen, ihre Kommunikationsanstrengungen erfolgreich darzustellen. Ein Grund hierfür ist in der Komplexität der Stakeholderbeziehungen im Rahmen von Corporate Citizenship zu sehen, d.h. in der Schwierigkeit, explizit die verschiedensten Interessenlagen der Anspruchsgruppen zu berücksichtigen (vgl. Kiefer/Biedermann 2008, S. 124).

Kunden, Mitarbeiter und Shareholder stellen allgemein die wichtigsten Stakeholder einer unternehmerischen Corporate Citizenship Strategie dar (vgl. Bertelsmann Stiftung 2005, S. 7), wobei die Mitarbeiter und Investoren auch als indirekte Adressaten einer möglichen konsumentenorientierten CSR Kommunikation gesehen werden können. Die unternehmerische kommunikative Zielsetzung einer konsumenterorientierten CSR Kommunikation liegt vor allem in der Verbesserung der Reputation, in der Differenzierung von Konkurrenten sowie in der Risikovermeidung (vgl. Schrader/Halbes/Hansen 2005, S. 19). Bei anderen Stakeholdern (z.B. Medien oder lokalen Verwaltungen) stehen möglicherweise andere Ziele im Vordergrund, so dass aufgrund der unterschiedlichen Bedürfnisse der Anspruchsgruppen identische Kommunikationsbotschaften und –kanäle für alle Stakeholder gleichermaßen nicht sinnvoll erscheinen.

2.4.4.1.3 Zunehmende Transparenz der Unternehmensaktivitäten und Komplexität der Kommunikationsthemen

Aufgrund einer zunehmend kritischeren Gesellschaft werden immer mehr Felder unternehmerischer Aktivitäten einer kritischen Beleuchtung durch die Öffentlichkeit unterzogen, wie z.B. die Arbeitsbedingungen in Produktionsländern, die Verwendung von gesundheitsgefährdenden Roh- oder Produktionsstoffen oder die Behandlung von Lebensmitteln. Zusätzlich werden diese Aktivitäten und Verhaltensweisen in verschiedensten Rankings evaluiert und mit anderen Unternehmen verglichen (vgl. Morsing/Schultz 2006, S. 323). Die Kommunikation gesellschaftlicher Verantwortung bezieht sich damit auf so konträre Themenblöcke wie Umwelt-und Sozialberichte, Volunteering und Sicherheit, Produktionsmethoden und Handelsbeziehungen, usw. Unternehmen stehen daher vor der Herausforderung, komplexe Themenblöcke sinnvoll und holistisch als übergreifende Corporate Citizenship Ausrichtung zu kommunizieren.

2.4.4.1.4 Implikationen für die Gestaltung der Kommunikation

Die oben genannten spezifischen Herausforderungen an eine Corporate Citizenship Kommunikation definieren den Rahmen für weitergehende Überlegungen zur Gestaltung der kommunikativen Maßnahmen.

Von einem Großteil der Bevölkerung wird ein Mangel an Informationen beklagt, bestehende Informationsmöglichkeiten werden aber nur von ca. der Hälfte der Bürger wahrgenommen. Der dargestellte wahrgenommene Informationsmangel könnte auf eine gewisse Problematik bei der Wahl der *Kommunikationskanäle* durch die Unternehmen hindeuten.

Die *Intensität* der unternehmerischen Corporate Citizenship Kommunikation erfordert eine exakte Analyse der jeweiligen Erwartungen einzelner Anspruchsgruppen, da besonders bei der Kommunikation gesellschaftlicher Verantwortung die gewünschten positiven Effekte leicht ins Gegenteil umschlagen und zu Reaktanz bei den Stakeholdern führen können.

Die Kommunikationsstrategie eines Unternehmens sollte der Themenvielfalt und Relevanz für einzelne Stakeholder Rechnung tragen, d.h. die Zielgruppenaffinität der *Kommunikationsbotschaften* sollte verstärkt berücksichtigt werden. Berichte zur

Arbeitssicherheit sind vor allem für Mitarbeiter und Investoren interessant, Berichte über Umweltthemen für die Öffentlichkeit, die lokale Verwaltung und Investoren.

2.4.4.2 Gestaltung der Kommunikation

Aufbauend auf der klassischen Charakterisierung von Modellen der Public Relations von Grunig und Hunt (vgl. Grunig/Hunt 1984) entwerfen Morsing und Schultz einen CSR Kommunikationsansatz, der im Folgenden für die weitere Strukturierung der Ausführungen zur Kommunikation als theoretische Grundlage Verwendung finden soll (vgl. Morsing/Schultz 2006). Dabei kommt der Thematik der normativen Kommunikationsoffenheit im Rahmen des Corporate Citizenship eine tragende Rolle zu.

2.4.4.2.1 Kommunikation als Informationsübermittlung

Bei dem Kommunikationsmodell der Informationsübermittlung geht es um die Verbreitung von Unternehmensinformationen an relevante Stakeholder und Zielgruppen (vgl. Morsing/Schultz 2006, S. 326), die Kommunikation hat eine Dokumentarfunktion für eine vollständige und zusammenhängende Darstellung der Unternehmensaktivitäten (vgl. Wermter 2008, S. 139; Gazdar 2008, S. 195). Stakeholder haben lediglich eine passive Rolle als Empfänger der einseitigen Kommunikation, deren Inhalte sie akzeptieren oder ablehnen können. Im Zentrum der Kommunikationsaktivitäten steht demnach das *Stakeholder Influencing*.

Da es sich um Unternehmensinformationen über CSR und CC Aktivitäten handelt, ist eine Integration und Unterstützung von Dritten (z.B. NGO's) in die Kommunikation nicht unbedingt notwendig. Die Gefahr besteht jedoch, dass die einseitige Kommunikation dann als ausreichend angesehen wird, wenn das Unternehmen überzeugt ist, mit seinen CSR Maßnahmen das Richtige zu tun und daher die Darstellung dieser Aktivitäten in geeigneten Kommunikationskanälen als ausreichend ansieht (vgl. Morsing/Schultz 2006, S. 327). Die Kommunikationsaufgabe wird hier lediglich in der Erstellung einer überzeugenden Kommunikationsbotschaft gesehen.

Bei den Formen der einseitigen Kommunikation dominieren auch bei Corporate Citizenship die traditionellen Massenmedien. Die Wahrnehmung der unternehmerischen sozialen Verantwortung durch die Bevölkerung wird zu 83% von Tageszeitungen, zu

78% durch das Fernsehen und zu 61% durch das Radio geprägt, ein potenziell dialogorientiertes Medium wie Internet beeinflusste im Jahr 2003 die Wahrnehmung dagegen nur bei 32% der Befragten (vgl. Universität St. Gallen 2003, S. 19)[33]. Auch für die Zukunft sind für 60% der befragten Bürger sind Tageszeitungen, Fernsehen und Zeitschriften das bevorzugte Informationsmedium für die unternehmerische Kommunikation von gesellschaftlicher Verantwortung (vgl. Universität St. Gallen 2003, S. 15). Dies könnte sich daraus erklären, dass sich die meist über Internet verbreiteten Unternehmensberichte oft nicht vorrangig an die Allgemeinheit, sondern an selektierte Stakeholder (z.B. Shareholder oder Mitarbeiter) und Opinion Leader wenden (vgl. Gazdar 2008, S. 191). Des Weiteren billigt die Bevölkerung den Massenmedien aufgrund ihrer vermeintlichen Neutralität eine größere Objektivität im Vergleich zu Unternehmensberichten zu (vgl. Hansen/Lübke/Schoenheit 1993, S. 589; Universität St. Gallen 2003, S. 15).

2.4.4.2.2 Dialogorientierte Kommunikation

Dialogorientierte Kommunikation kann abhängig vom Grad der Involviertheit der Kommunikationsempfänger als asymmetrisch oder symmetrisch aufgefasst werden (vgl. Morsing/Schultz 2006).

Asymmetrische Kommunikationsstrategie

Bei der asymmetrischen Kommunikationsstrategie (oder auch *Stakeholder Response Strategy*) handelt es sich um eine zweiseitige Kommunikation mit den verschiedenen Stakeholdern. Diese Kommunikation ist vom Unternehmen initiiert und hat zum Ziel, ähnlich wie bei der Kommunikationsstrategie der Informationsübermittlung, die Anspruchsgruppen über die unternehmerischen CSR Aktivitäten zu informieren. Zusätzlich werden bei der asymmetrischen Strategie die Meinungen und Einstellungen der Stakeholder berücksichtigt. Morsing/Schultz konstatieren jedoch: „The stakeholder response strategy is a predominantly one-sided approach, as the company has the sole intention of convincing its stakeholders of its attractiveness" (Morsing/Schultz 2006, S. 327). Die aktive Rolle der Anspruchsgruppen beschränkt sich damit auf Reaktionen bzw. Antworten auf unternehmensseitig initiierte Kommunikation. Die Identifikation

[33] Auch Hansen/Bornemann/Rezabakhsh konstatieren 2004: „Eine gezielte Nutzung des Internet für Informationsgewinnung…durch breite Schichten der Bevölkerung kann zumindest bislang nicht konstatiert werden" (Hansen/Bornemann/Rezabakhsh 2004, S. 271).

der relevanten Stakeholder für die Kommunikation stellt bei der asymmetrischen Kommunikationsstrategie die Hauptaufgabe dar (vgl. Morsing/Schultz 2006, S. 326). Im Gegensatz zur einseitig ausgerichteten Kommunikation erlaubt der asymmetrische Ansatz aufgrund der erhaltenen Rückmeldungen allerdings eine kritische Selbstreflexion und führt möglicherweise zu neuen Denkmustern (vgl. Gazdar 2008, S. 195).

Symmetrische Kommunikationsstrategie

Ein echter Dialog, der als „…*verständigungsorientierte Commitment-Strategie* von Unternehmen gegenüber der Gesellschaft“ (Hansen 1996, S. 39, Hervorhebungen im Original) verstanden werden kann, kommt erst im Rahmen einer symmetrischen Kommunikationsstrategie (bzw. *Stakeholder Involvement Strategy*) vor. Dabei handelt es sich um einen ergebnisoffenen iterativen Prozess, bei dem die Inhalte der Kommunikation sowohl vom Unternehmen als auch von den Stakeholdern beeinflusst und festgelegt werden (vgl. Morsing/Schultz 2006, S. 328). Unternehmen akzeptieren mit dieser Strategie den Einfluss der Stakeholder auf die eigenen Corporate Citizenship oder Corporate Social Responsibility Aktivitäten und lassen sich auf die gesellschaftliche Zuweisung von Verantwortung durch die Anspruchsgruppen ein (vgl. Hansen 1996, S. 39).

Die Hauptaufgabe der Kommunikation besteht hier in dem Aufbau und der Pflege von Beziehungen zu den komplexen Stakeholdergruppen, die in die CSR Kommunikation aktiv eingebunden werden. Damit ergeben sich für Unternehmen vor allem positive Wirkungen in den Bereichen des Informationszuwachses, der verbesserten Risikowahrnehmung sowie einer langfristigen Erhöhung der Kundenzufriedenheit (vgl. Hansen 1996, S. 47-48) und damit Kundenloyalität (vgl. Wiedmann/Langner/Siecinski 2007, S. 106). Dem können aber auch negative Auswirkungen gegenüberstehen, wie z.B. ein ungewisser Ausgang des Dialogs, die öffentliche Beachtung der durch das Unternehmen verursachten Probleme oder teilweise das Risiko einer verstärkten Verunsicherung der Mitarbeiter (vgl. Hansen 1996, S. 49-51), so dass besonders in der dialogisch orientierten symmetrischen Kommunikation ein professionelles Management der Beziehungen gefragt ist.

Einbindung von Partnern

Bei der symmetrischen Kommunikation ist die Einbindung von Partnern im Sinne eines *multi-step-flow of communication*[34] sehr wichtig (vgl. Schrader 2003, S. 130). So kann ein möglicher Imagegewinn durch die Kommunikation von Corporate Citizenship Aktivitäten durch die strategische Einbindung von selektierten NGO's positiv beeinflusst werden, wenn diese bei der Bevölkerung mehr Glaubwürdigkeit genießen, als Unternehmen oder politische Parteien (vgl. Logan 1998, S. 67-68; Universität St. Gallen 2003, S. 30). Vor allem die Einbindung von Universitäten in die Corporate Citizenship Kommunikation würde bei 91% der Bevölkerung zu einem größeren Vertrauen gegenüber dem kommunizierenden Unternehmen führen (vgl. Universität St. Gallen 2003, S. 30).

Bei der Kommunikation von Corporate Citizenship Aktivitäten sind bei der Zielgruppe der Konsumenten auch unabhängige Verbraucherinstitute für die Unternehmen relevant, da die Informationsangebote dieser Institutionen von den Kunden allgemein wesentlich positiver und glaubwürdiger beurteilt werden, als direkte Unternehmensnachrichten (vgl. Hansen/Schoenheit 1993, S. 74; Osterhus 1997, S. 16). Durch das Engagement der Verbraucherinstitute soll der Kunde in die Lage versetzt werden, „…im Rahmen seiner Produktentscheidungen auch ein Stück gesellschaftlicher Verantwortung…" (Hansen 1988, S. 719) zu kaufen. Hierbei ist allerdings zu berücksichtigen, dass sich Corporate Citizenship Aktivitäten wesentlich stärker auf das Unternehmen als Ganzes auswirken, als auf einzelne Produkte (vgl. Brown/Dacin 1997, S. 81).

Möglichkeiten neuer Medien

Bei der symmetrischen Kommunikation stehen nicht die Massenmedien im Vordergrund, sondern Dialoginstrumente, die auf die Bedürfnisse der unterschiedlichen Stakeholder individuell eingehen und den Dialog fördern (vgl. Wiedmann/Langner/Siecinski 2007, S. 17-22; Schrader 2003, S. 131; Moon/Crane/Matten 2003, S. 16). Gerade das Internet bietet seit einigen Jahren eine geeignete Möglichkeit für eine stärkere dialogorientierte und symmetrische Kommunikation zwischen Unternehmen und Stakeholdern. Bei entsprechender Gestaltung der gesamten Online-Beziehungen sind dabei erwiesenermaßen auch

[34] Der Informationsfluss von Medien zu Meinungsführern und letztendlich zu den Followern wird als *Two-Step-Flow of Communication* bezeichnet. Wenn jedoch viele verschiedene Partner gleichzeitig in die Kommunikationspolitik eingebaut werden, so spricht man vom *Multi-Step-Flow of Communication* (vgl. Katz/Lazarsfeld 1955).

positive Wirkungen auf die gesamte Kundenzufriedenheit festzustellen, die vor allem durch Teilzufriedenheiten (wie z.B. der Kommunikationsmöglichkeit über die unternehmerische Verantwortung) die Gesamtzufriedenheit determiniert und damit einen positiven Einfluss auf die Loyalität der Anspruchsgruppen hat (vgl. Wiedmann/Langner/Siecinski 2007, S. 106).

Unternehmen nutzten und nutzen ihre Internetpräsenz vor allem zur Informationsübermittlung, die durch die Möglichkeit der Kreation von speziellen Portalen[35] auch zielgruppenorientiert durchgeführt werden kann. Dabei werden aber die Bezugsgruppen meist als Empfänger von Informationen angesprochen (vgl. Pleil 2008, S. 200). Diese Umsetzung einer einseitigen oder asymmetrischen Kommunikation schöpft die Möglichkeiten des potenziell dialogorientierten Mediums Internet nicht aus. Erste Ansätze für eine stärkere zweiseitige Kommunikation sind inzwischen sichtbar: Social Software[36], d.h. Internetanwendungen, die es jedem Teilnehmer erlauben, zum Anbieter von Informationen zu werden, verändern den Dialog rapide, Weblogs bzw. Blogs[37] und Wikis[38] gehören zu den wichtigsten Instrumenten des *Web 2.0*[39] (vgl. Pleil 2008, S. 200-201). Die Bedeutung von Social Software für die Kommunikation von Corporate Citizenship liegt in der konstanten und ganzheitlichen Beobachtung der externen Kommunikation über das Unternehmen sowie die Möglichkeit für das Unternehmen, hier auch gestaltend aktiv zu werden (vgl. Pleil 2008, S. 201-202). Gerade Blogs können aktiv von Unternehmen als dialogisches Kommunikationsinstrument eingerichtet und verfolgt werden, denn sie werden oft von klassischen Massenmedien wahrgenommen und bieten so ebenfalls Ansatzpunkte für die Kommunikation an eine breite Öffentlichkeit (vgl. Pleil 2008, S. 203).

Neben den Corporate Websites bieten vor allem konsumentenseitig initiierte Informationsmöglichkeiten im Internet sowie durch verbraucherpolitische

---

[35] z.B. für Investoren oder Mitarbeiter

[36] Social Software sind Software Systeme, die allgemein der Kommunikation und Interaktion dienen. Oft werden Gemeinschaften und *User-Communities* zu bestimmten Themen aufgebaut.

[37] Unter einem Weblog bzw. Blog soll hier ein im Internet veröffentlichtes und für alle einsehbares Journal oder Tagebuch verstanden werden. Dabei handelt es sich oft um eine chronologisch sortierte Liste von Einträgen, die offen zugänglich ist. Ein Blog ist normalerweise einfach zu handhaben und dient vor allem der Darstellung von Meinungen zu spezifischen Themen.

[38] Wikis sind Sammlungen von Websites, die von den Benutzern online geändert werden können und damit das kollaborative Arbeiten der Autoren unterstützen bzw. ermöglichen.

[39] *Web 2.0* ist ein inzwischen sehr gebräuchlicher Begriff, der verschiedenste technologische Entwicklungen subsummiert, die vor allem aufgrund neuer technologischer Möglichkeiten (Breitband-Zugang) für viele Nutzer die aktive Gestaltung von Inhalten im Internet ermöglichen. Oft wird *Web 2.0* auch mit *User-generated Content* gleichgesetzt (vgl. Engel 2007).

Organisationen kontrollierte Inhalte optimale Möglichkeiten für einen offenen und symmetrischen Dialog der Unternehmen mit seinen Stakeholdern (vgl. Hansen/Bornemann/Rezabakhsh 2004, S. 276-279).

Diese neuen technologischen Möglichkeiten stellen einerseits für die Unternehmen neue, sehr zielgruppenspezifische Möglichkeiten der dialogorientierten Kommunikation mit den Stakeholdern dar, andererseits können sie auch negative Entwicklungen und kritische Kommentare sehr schnell verbreiten und damit zu einer Gefahr für das Unternehmen werden[40]. Hier sind vor allem Transparenz und Schnelligkeit als Anforderungen an die unternehmerische Kommunikationspolitik zu nennen (vgl. Pleil 2008, S. 203).

3. Grundlagen, Ziele und Bedeutung von Sponsoring

Das vorangegangene Kapitel hat die gewachsene Bedeutung von unternehmerischer bürgerschaftlicher Verantwortung sowohl in Deutschland als auch in den USA aufgezeigt. Corporate Citizenship ist in dieser Arbeit als übergreifendes Konzept zu verstehen, in das Hochschulsponsoring sinnvoll integriert werden könnte. Dabei wurde das Hauptaugenmerk neben den unterschiedlichen Ausprägungen in Deutschland und den USA vor allem auf die Darstellung der Ziele und Gestaltungselemente zum späteren Abgleich mit Zielen und Gestaltungselementen von Hochschulsponsoring gelegt.

Aufbauend auf diesem Verständnis von Corporate Citizenship für Unternehmen soll nun im Folgenden das unternehmerische Instrument des Sponsoring näher betrachtet werden, das aus marketingorientierter Sichtweise als übergeordnetes Konstrukt für Hochschulsponsoring gelten kann. Dabei sollen vor allem die unterschiedlichen Ansätze und Klassifikationen in Deutschland und den USA thematisiert werden, denn aus diesem teilweise divergierenden Sponsoringverständnis heraus sind auch unterschiedliche Ansätze für Hochschulsponsoring als Teil des Corporate Citizenship zu erwarten. Die hier dargestellten definitorischen Unterschiede haben damit Relevanz für die praktische Implementierung von Sponsoringkonzepten und Programmen an Hochschulen als Teil des Corporate Citizenship.

[40] Besonders die sog. Watch-Blogs, d.h. die Weblogs, die das unternehmerische Handeln kritisch begleiten, können zu einer potenziellen Gefahr für das Unternehmen werden, offerieren aber auch einzigartige Möglichkeiten einer starken positiven Kommunikationswirkung, wenn sie vom Unternehmen professionell begleitet werden (vgl. Pleil 2008, S. 203).

Dieses Kapitel über unternehmerisches Sponsoring stellt daher die Grundlage für die später zu diskutierenden Ziele und Gestaltungselemente von Hochschulsponsoring dar, ohne die ein Diskurs zur Eignung von Hochschulsponsoring als Element des Corporate Citizenship nicht möglich wäre. In Kapitel 3.1 werden zuerst die Grundlagen des Sponsoring diskutiert. Es zeigt sich, dass signifikante Unterschiede zwischen Deutschland und den USA sowohl im Bereich der definitorischen Erfassung als auch in der unterschiedlichen Klassifikation der Sponsoringbereiche bestehen. Im Anschluss daran werden in Kapitel 3.2 die beiden Funktionen von Sponsoring als Instrument der Kommunikation und als Mittel der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung vorgestellt. Den Abschluss bildet eine kurze Darstellung der aktuellen, vor allem wirtschaftlichen Bedeutung von Sponsoring in Deutschland und den USA sowie der Schwierigkeit der Vergleichbarkeit aufgrund unterschiedlicher Klassifikationen.

3.1 Grundlagen des Sponsoring

3.1.1 Sponsoringdefinitionen

Sponsoring hat sich seit dem Ende des 20. Jahrhunderts sowohl als unternehmerisches Marketinginstrument als auch als Synonym für Zuwendungen jeder Art in der Öffentlichkeit etabliert (vgl. Hermanns 1997, S. V; Bruhn 2003, S. 5). Dabei wird in der Praxis oft ungenau zwischen Spenden, Mäzenatentum oder Sponsoring differenziert[41]. Dieser Vielfältigkeit des Terminus Sponsoring in der Praxis steht eine kaum weniger verwirrende Vielfalt von Definitionen und Erklärungsansätzen in der Literatur gegenüber, die die Unterschiede in der Wirkung und im Begriffsumfang als auch Divergenzen im internationalen Rahmen dokumentieren.

3.1.1.1 Sponsoringdefinitionen in Deutschland

Im deutschsprachigen Raum ist die Sponsoringliteratur vor allem durch Bruhn und Hermanns geprägt, die von ihnen gelieferten Definitionen werden häufig von anderen Autoren zitiert[42]. Gemäß Bruhn versteht man unter Sponsoring die „…Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Aktivitäten, die mit der

[41] So werden teilweise Werbekostenzuschüsse eines Herstellers an den Handel ebenso als Sponsoring deklariert wie die Taschengeldaufbesserung eines Kindes durch die Eltern oder die Überlassung gebrauchter Computer der Unternehmen an Schulen (vgl. Hermanns 1997, S. V; Bruhn 2003, S. 5).
[42] Siehe z.B. Westebbe/Winter/Trost 1997, S. 16; Beier 2003, S. 27-28; Reinhard 2001, S.13.

Bereitstellung von Geld, Sachmitteln, Dienstleistungen oder Know-How durch Unternehmen und Institutionen zur Förderung von Personen und/oder Organisationen in den Bereichen Sport, Kultur, Soziales, Umwelt und/oder Medien verbunden sind, um damit gleichzeitig Ziele der Unternehmenskommunikation zu erreichen“ (Bruhn 2003, S. 5). Hermanns versteht unter Sponsoring „…die Zuwendung von Finanz-, Sach- und/oder Dienstleistungen von einem Unternehmen, dem Sponsor, an eine Einzelperson, eine Gruppe von Personen oder eine Organisation bzw. Institutionen aus dem gesellschaftlichen Umfeld des Unternehmens, dem Gesponserten, gegen die Gewährung von Rechten zur kommunikativen Nutzung von Personen bzw. Organisationen und/oder Aktivitäten des Gesponserten auf der Basis einer vertraglichen Vereinbarung“ (Hermanns 1997, S. 36-37; Hermanns/Marwitz 2008, S.44).

Während Bruhn den Sponsoring-Prozess (Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle) explizit erwähnt sowie die Intention des Sponsors (Förderung) berücksichtigt, geht es bei Hermanns vor allem um die Austauschbeziehungen (Zuwendung von Mitteln gegen Rechte der kommunikativen Nutzung) sowie die vertragliche Regelung. Weiterhin stellt Bruhn den Fördergedanke für jede Art von Sponsoring heraus, was allerdings nach Meinung von Hermanns besonders in Bereichen des Sponsoring von Spitzensport (z.B. Fußballbundesliga) realitätsfern ist (vgl. Hermanns 1997, S. 36). Cotting kritisiert an der Definition von Hermanns die Wortwahl *Zuwendung*, was seiner Meinung nach die Bedeutung einer messbaren Erfolgskontrolle vernachlässigt (vgl. Cotting 2000, S. 31).

Ergänzend zur in Deutschland vorherrschenden Betrachtungsweise der Austauschbeziehung zwischen Sponsor und Gesponserten eruiert Walliser in der französischsprachigen Literatur eine dominante Fokussierung auf Veranstaltungen, die mit Hilfe der Kommunikationstechnik Sponsoring Assoziationen bei der Zielgruppe wecken sollen (vgl. Walliser 1995, S. 5). Da für ihn weder die in Deutschland vorherrschende Orientierung auf vertragliche Beziehungen noch die starke französische Fokussierung auf Veranstaltungen ausreichend erscheint, schlägt er eine integrative Definition vor, die beide Aspekte beinhaltet: „Sponsoring ist ein zu anderen Kommunikationstechniken komplementäres Kommunikationsinstrument, das sich durch die Zurverfügungstellung von finanziellen oder nicht-finanziellen Mitteln durch Organisationen oder Einzelpersonen charakterisiert, um damit Einzelpersonen, Gruppen, Organisationen oder Veranstaltungen aus den Bereichen Sport, Kunst,

Soziales oder Umwelt zu fördern und gleichzeitig Kommunikationsziele zu erreichen“ (Walliser 1995, S. 8). An dieser Definition fällt die Ausweitung des Förderbereichs über die Förderung von Personen oder Organisationen hinaus auf Veranstaltungen auf. Es kann aber eingewandt werden, dass dies eine unnötige Ausdehnung der Definition darstellt, da Veranstaltungen normalerweise durch Personen, Organisationen oder Gruppen durchgeführt werden, die die entsprechenden Sponsorengelder erhalten und die Vereinbarung mit dem Sponsor umsetzten.

Abgesehen von diesen unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen und definitorischen Ausprägungen sehen die Autoren das *Prinzip von Leistung und Gegenleistung* als konstitutives Merkmal des Sponsoring an. Die *kommunikative Zielsetzung* des Sponsoringengagements, d.h. die Verwendung für Zwecke der Unternehmenskommunikation, wird ebenfalls hervorgehoben. Sponsoring stellt damit in der Literatur ein übergreifendes Instrument der unternehmerischen Marketingkommunikation dar.

Konzeptuell wird Sponsoring von verschiedenen Autoren auch teilweise als ein Instrument der Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung gesehen (vgl. z.B. Fabisch 2008, S. 209; Habisch 2003, S. 97; Schrader 2003, S. 43-44), ohne dass sich dies allerdings konkret in Definitionen niederschlägt. Es wird allgemein auf die integrierte Förderintention verwiesen, ohne dass die Hauptmotivation des Sponsoring kritisch hinterfragt wird. Wenn, wie Habisch dies darstellt (vgl. Habisch 2003, S. 80-81), Sponsoring die erste Stufe unternehmerischen Bürgerengagements ist, so verwundert es, dass diese Darstellung bisher nicht ausreichend definitorisch erfasst wird. In dieser Hinsicht könnte Sponsoring im Rahmen von Corporate Citizenship auch folgendermaßen charakterisiert werden:

Sponsoring ist der erste Schritt eines Unternehmens zur Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung, mit dem gleichzeitig Ziele der Unternehmenskommunikation erreicht werden sollen.

3.1.1.2 Sponsoringdefinitionen in den USA

Während sich Sponsoring in Deutschland als ein relativ eigenständiges Marketinginstrument der Kommunikation etabliert hat, das in der Literatur entsprechende Beachtung findet, stellt sich die Situation in den USA anders dar. Es gibt

nur wenig *wissenschaftliche* Literatur zu Sponsorship[43] (vgl. Cornwell/Maignan 1998, S. 1), die meisten Publikationen definieren sich als Ratgeber hauptsächlich für Sponsoringträger[44]. Sponsoring hat in der wissenschaftlichen Literatur in Deutschland traditionell mehr Aufmerksamkeit erfahren, als in den USA (vgl. Walliser 2003, S. 6). Vor allem der Ansatz von Meenaghan ist in der angelsächsischen Literatur weit verbreitet: „Commercial sponsorship is an investment, in cash or kind, in an activity, in return for access to the exploitable commercial potential associated with that activity" (Meenaghan 1991, S. 36).

Dabei wird sehr allgemein das Sponsoringobjekt als *activity* bezeichnet ohne eine weitere Differenzierung vorzunehmen. Lee/Sandler/Shani konkretisieren die Form der Kooperation und erweitern diese um die Kategorien *event* und *cause*[45]. Sponsorship ist demnach „The provision of resources (e.g. money, people, equipment) by an organization directly to an event, cause or activity in exchange for a direct association (link) to the event, cause or activity. The providing organization can then engage in sponsorship-linked marketing to achieve either their corporate, marketing or media objectives" (Lee/Sandler/Shani 1997, S. 162). Diese Sichtweise basiert auf der Definition von Gardner/Shumann aus dem Jahr 1987: „Sponsorship is investing in causes and/or events to support overall corporate objectives or marketing objectives" (Gardner/Shuman 1987, S. 11). Im Gegensatz zur Definition von Meenaghan integrieren Gardner/Shuman und Lee/Sandler/Shani Sponsorship für ein bestimmtes Anliegen (cause) explizit.

3.1.1.3 Vergleichende Betrachtung

Eine Auswertung von 233 Studien zum Thema Sponsoring kam zu dem Ergebnis, dass in der englischsprachigen Literatur die Definition von Meenaghan vorherrscht, während sich die deutschsprachigen Publikationen meist an die Definition von Bruhn halten (vgl. Walliser 2003, S. 8). Damit gibt es zwischen Deutschland und den USA ein recht

[43] Die Begriffe *Sponsoring* und *Sponsorship* sollen hier synonym benutzt werden.
[44] Bei der Eingabe des Begriffes *Sponsorship* in die Suchfunktion der Site http://www.amazon.com können die ersten 20 Ergebnisse durchweg als Praxisratgeber angesehen werden, während sich in Deutschland auf der Seite www.amazon.de unter der Eingabe des Begriffs „Sponsoring" die wissenschaftlichen Publikationen und Praxisrategeber relativ gleichwertig darstellen (abgerufen am 9.3.2005 und 21.6.2008).
[45] Unter cause wird allgemein ein Grund, ein Anlass oder ein Anliegen verstanden, wobei die Bedeutung von cause im Sinne von Anliegen die Intention dieses Instruments am Besten widerspiegelt (vgl. Kotler/Bliemel 1995, S. 42).

heterogenes Sponsoringverständnis, das auf unterschiedliche primäre Sicht- und Wirkungsweisen des Sponsoringinstruments zurückzuführen ist. Da es sich um ein unternehmerisches Instrument handelt, das aus der Praxis heraus entstanden ist und von der akademischen Forschung erst relativ spät adaptiert wurde, erklärt dies teilweise die unterschiedlichsten Formen des Sponsoring sowie die oft noch kontrovers diskutierten Definitionen (vgl. Cornwell/Maignan 1998, S. 16).

Als gemeinsamer Nenner auf internationaler Ebene wird Sponsorship durch eine Austauschbeziehung zwischen Sponsor und Gesponsertem charakterisiert, bei der der Gesponserte eine finanzielle oder materielle Leistung erhält, während der Sponsor das Recht der (kommunikativen oder kommerziellen) Nutzung und Vermarktung erwirbt (vgl. Walliser 2003, S. 8; Cornwell/Maignan 1998, S. 11). Die Stärke der mit Sponsoring verfolgten unternehmerischen Förderintentionen variiert jedoch von Definition zu Definition.

3.1.2 Sponsoringbereiche und Einordnung in das Marketingumfeld

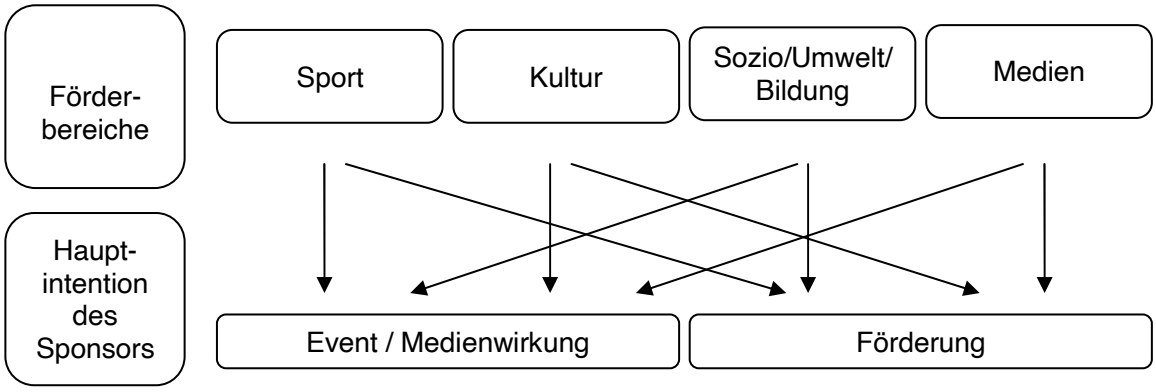
3.1.2.1 Sponsoringklassifikationen in Deutschland

In Deutschland wird Sponsoring meist nach Sponsoringarten (vgl. Hermanns 1997, S. 59) bzw. Sponsoringbereichen (vgl. Bruhn 2003, S. 28) unterteilt, es herrscht relative Einigkeit über die primäre Klassifikation in Sportsponsoring, Kultur- bzw. Kunstsponsoring, Sozio-, Umwelt- und Bildungssponsoring sowie Mediensponsoring (vgl. v.a. Bruhn 2003; Thom 1999; Hermanns 1997; Walliser 1995). Damit kommt dem Objekt- bzw. Förderbereich der Sponsoringaktivität die größte Bedeutung bei der Segmentierung zu, die marketingspezifische Zielgruppenausrichtung und die Intentionen des Sponsors sind diesem Kriterium untergeordnet[46].

Abb. 3-1 stellt die gängigste Klassifikation von Sponsoring in der deutschsprachigen Literatur dar.

[46] Sportsponsoring kann sowohl für Mannschaften der Fußball-Bundesliga aus Gründen der Medienwirksamkeit als auch für lokale Jugendmannschaften aus Gründen der Förderung stattfinden (vgl. Bruhn 2003, S. 8).

Abb. 3-1: Klassifikationshierarchie von Sponsoring in Deutschland



Quelle: Bruhn 2003, S.28; eigene Darstellung und Ergänzung

3.1.2.2 Sponsoringklassifikationen in den USA

Die primäre Kategorisierung nach Förderbereichen bzw. Sponsoringarten ist in den USA relativ unüblich, es wird dort vor allem zuerst nach Motivationen der Sponsoren klassifiziert, d.h. es findet eine erste Einteilung vor allem in *event* (Veranstaltung) und *cause* (Förderung) statt (vgl. De Pelsmacker/Geuens/Van den Bergh 2001, S. 280-287; Shimp 1989, S. 503).

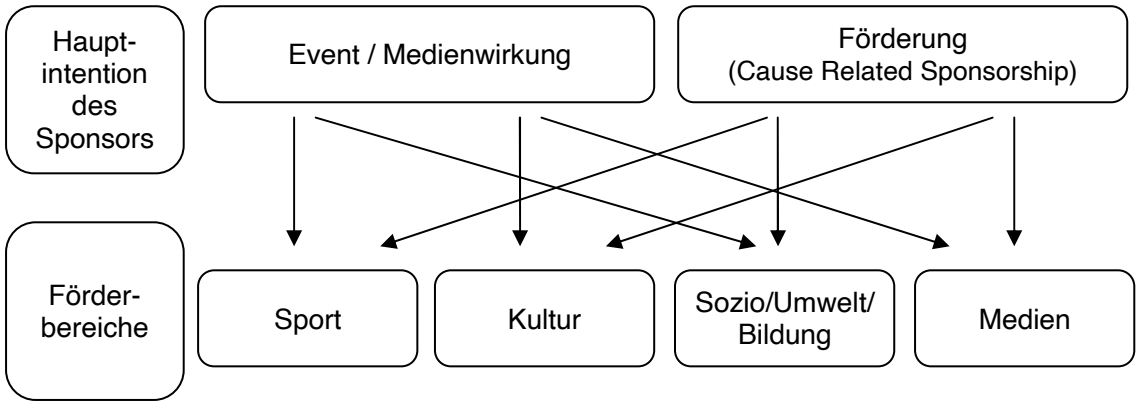
Bei Projekten des *event related sponsorship* geht es dem Unternehmen vor allem um das Erreichen kommunikativer Ziele, wie z.B. der Steigerung des Bekanntheitsgrades oder des Images. Die darauf folgende Wahl, in welchem Sponsoringbereich ein Event-Sponsoring stattfinden soll, wird durch die jeweils anvisierte Zielgruppe determiniert (vgl. De Pelsmacker/Geuens/Van den Bergh 2001, S. 282). Damit befindet sich *event related sponsorship* teilweise in Konkurrenz zu klassischer Werbung, das oft ähnliche, teilweise aber kurzfristigere Ziele verfolgt: „Compared to advertising it is a cost-effective instrument in terms of reaching a particular audience“ (De Pelsmacker/Geuens/Van den Bergh 2001, S. 282).

Demgegenüber steht *cause related sponsorship* bzw. *Corporate Sponsorship of a cause* (vgl. De Pelsmacker/Geuens/Van den Bergh 2001, S. 285; Cornwell/Coote 2005, S. 268) in engem thematischen Zusammenhang mit Corporate Giving. Die Firmen nehmen einen gesellschaftlichen Bedarf für Unterstützung wahr und reagieren darauf. Der erwartete und vereinbarte kommunikative Gegenwert des Sponsoring bezieht sich meist auf das Unternehmensimage und die Reputation (vgl. De Pelsmacker/Geuens/Van den Bergh 2001, S. 285). Je nach erwünschter

Zielgruppe werden Sponsoringprojekte im Kultur-, Sport-, Umwelt-, Bildungs- oder Sozialbereich durchgeführt.

Analog zur gängigen Klassifikation in Deutschland (vgl. Abb. 3-1) kann für die USA folgende typische Klassifikationshierarchie erstellt werden (Abb. 3-2):

Abb. 3-2: Klassifikationshierarchie von Sponsoring in den USA



Quelle: De Pelsmacker/Geuens/Van den Bergh 2001 S. 281, eigene Darstellung und Ergänzung

3.1.2.3 Zwischenfazit und Relevanz des Cause Related Sponsoring

Sowohl in Deutschland als auch in den USA kann Sponsoring für kommunikative und förderungsorientierte Ziele der Unternehmen eingesetzt werden. Auch die Sponsoringbereiche sind zu großen Teilen in beiden Ländern deckungsgleich. Während allerdings in Deutschland zuerst nach Förderbereichen differenziert wird, steht in den USA die Motivation des Sponsors im Vordergrund. Allerdings gibt es auch in Deutschland Ansätze, die Motivationen des Sponsors mehr in den Vordergrund zu stellen: So bringt Fabisch den Begriff Corporate-Citizenship-Sponsoring in die Diskussion ein, worunter die Kooperation von Unternehmen mit NGO's zu verstehen ist. Dieses Sponsoring ist sowohl ein Beitrag zur nachhaltigen Lösung von gesellschaftlichen Problemen, aber gleichzeitig sollen auch Ziele der Unternehmenskommunikation erreicht werden (vgl. Fabisch 2008, S. 209). Hier sind Parallelen zum Cause Related Sponsorship (CRS) unübersehbar[47].

[47] Im Folgenden werden in dieser Arbeit die Termini *Cause Related Sponsoring* und *Cause Related Sponsorship* synonym benutzt, die sowohl *Corporate Sponsorship of a Cause* als auch *Corporate-Citizenship-Sponsoring* mit einschließen.

Die Divergenzen zwischen Deutschland und den USA sind insofern für diese Arbeit von Bedeutung, da Sponsoring aus der Praxis heraus entstanden ist und die Forschung sich erst spät des Themas annahm (vgl. Cornwell/Maignan 1998, S. 16). Es ist also zu vermuten, dass die unterschiedlichen Ausgangspunkte von Sponsoring in Deutschland und den USA auch Einfluss auf die kommunikative und organisatorische Umsetzung von Sponsoring in den Unternehmen haben.

3.1.2.4 Exkurs: Cause Related Sponsoring und Cause Related Marketing

Eine besondere Ausprägung des *Cause Related Sponsorship* stellt nach Auffassung von De Pelsmacker/Geuens/Van den Bergh das sog. *Transaction-based Sponsorship* oder auch *Cause Related Marketing (CRM)* dar (vgl. De Pelsmacker/Geuens/Van den Bergh 2001, S. 281). Darunter versteht man „...an offer from the firm to contribute a specified amount to a designated cause when customers engage in revenue-providing exchanges…" (Varadarajan/Menon 1988, S. 60). Das Hauptmerkmal von CRM besteht in der Verbindung einer unternehmerischen Leistungsvermarktung mit der Unterstützung einer wohltätigen oder gemeinnützigen Angelegenheit durch das Unternehmen (vgl. Hansen/Bode 1999, S. 375), um so die Unternehmensreputation durch die „…admired qualities of a chosen nonprofit partner or a popular cause" (Porter/Kramer 2003, S. 60) zu steigern[48]. CRM soll insofern gesellschaftliche als auch kommerzielle Wirkungen hervorbringen (vgl. Stauss 1991, S. 124-126). Aus diesem Zielkonflikt ergeben sich, abhängig vom jeweiligen Autor, unterschiedliche Interpretationsmöglichkeiten von CRM:

- So ist z.B. für das amerikanische Foundation Center CRM eine „…public association of a for-profit company with a nonprofit organization, intended to promote the company's product or service and to raise money for the nonprofit" (The Foundation Center 2006). Die britische Organisation Business in the Community (BITC) definiert Cause Related Marketing als „…a commercial activity by which businesses and charities or causes form a partnership with each other to market an image, product or service for mutual benefit" (BITC 2004, S. 3). An

[48] Die ersten Konzepte des Cause Related Marketing sind in den 80er Jahren des 20. Jahrhunderts in den USA als Erweiterungs- und Vertiefungskonzepte des Marketing entstanden (vgl. Hansen/Bode 1999, S. 374-375; Welsh 1999, S. 22), gesellschaftlicher Hintergrund waren vor allem die Kürzungen des Staates im sozialen Bereich und die daraus entstehende Hinwendung nicht-kommerzieller Organisationen zu professionelleren Marketingkonzepten mit dem Ziel der Einwerbung privater Gelder (vgl. Hansen/Bode 1999, S. 374).

diesen Definitionen kann kritisiert werden, dass auch klassische Werbung, z.B. in Hörsälen, hierunter fallen könnte, d.h. es erfolgt hier eine Erweiterung des CRM Konzeptes auf praktisch alle Formen der Beziehung von Unternehmen zu NPO's.

- Auf der anderen Seite wird CRM in die Nähe unternehmerischer fördernder Maßnahmen gerückt (z.B. Spenden oder Corporate Giving), was allerdings aufgrund der expliziten Umsatzerwartungen der CRM Konzeptionen als kritisch angesehen werden muss. So kann Cause Related Marketing als unternehmerisches Sponsoring wohltätiger Zwecke verstanden werden (vgl. Varadarajan/Menon 1988, S. 60), was allerdings nicht den Kern des Konzeptes trifft und die unternehmerischen Gewinnabsichten mit CRM nicht berücksichtigt. Des Weiteren wird Cause Related Marketing in der Literatur teilweise gleichberechtigt neben Instrumente des Corporate Giving und Corporate Volunteering gestellt (vgl. u.a. Hermanns/Thurm 1999, S. 42; Fabisch 2004, S. 90-92), obwohl es sich dabei prinzipiell um eine Verkaufsförderungsstrategie handelt, wie auch Hermanns/Thurm feststellen (vgl. Hermanns/Thurm 1999, S. 42). Porter und Kramer weisen ebenfalls darauf hin, dass CRM nicht als strategische Philanthropie verstanden werden kann, da die Motivation vor allem in der kommunikativen und kommerziellen Nutzung liegt und der Nutzen für den Empfänger eher zweitrangig ist (vgl. Porter/Kramer 2003, S. 60)

Problematisch erscheint bei einem Verständnis von CRM als Unterpunkt des Cause Related Sponsorship (vgl. Meenaghan 1998, S. 14) vor allem die Kopplung der Unterstützung des Gesponserten an den Kauf eines Produktes bzw. an die Inanspruchnahme einer Dienstleistung (vgl. Cornwell/Maignan 1998, S. 12; Varadarajan/Menon 1988, S. 60). Bei reinen Sponsoringaktivitäten wird dagegen *primär* kein Umsatz für das Unternehmen generiert. Des Weiteren ist Cause Related Marketing stark auf die Zielgruppe der Endkunden bzw. Käufer gerichtet, die zu einem Kauf animiert werden sollen, während Cause Related Sponsoring normalerweise eine ausbalanciertere Sichtweise der Zielgruppen hat, wie z.B. Kapitalgeber, Lieferanten, lokale Öffentlichkeit, usw. Es erscheint daher durchaus problematisch, Konzepte des Cause Related Marketing in Modelle des Cause Related Sponsorship zu integrieren, da die Grundvoraussetzungen divergieren.

Die hier angedeutete teilweise unscharfe Abgrenzung von Cause Related Sponsorship zu Konzepten des Cause Related Marketing kann durchaus Implikationen für die unternehmerische Praxis haben und ist nicht nur theoretischer Natur. So ist CRM ein

gesellschaftlich kontrovers diskutiertes Thema (vgl. Fogel 2005), bei dem es einerseits um die Frage geht, ob es ethisch zu rechtfertigen ist, dass Non-Profit Organisationen ihren Namen für kommerzielle Abverkausfsziele hergeben, andererseits aber auch um die Motivationen und Absichten des Sponsors, die sowohl in der Werbung als auch in der Förderung eines Anliegens begründet sein können. Aufgrund der ausgeprägten Verkaufsförderungsabsicht von CRM im Vergleich zu Cause Related Sponsorship besteht die Gefahr, dass sozial motiviertes Sponsoring in die kritische Diskussion um CRM mit einbezogen werden könnte.

3.1.3 Stand der Sponsoringforschung

Die folgenden Ausführungen basieren zu großen Teilen auf zwei internationalen Auswertungen von verfügbaren Studien zum Sponsoring. Bei der ersten handelt es sich um eine Veröffentlichung von Cornwell und Maignan aus dem Jahre 1998, die 80 verschiedene Studien bis zum Jahr 1996 analysierte (vgl. Cornwell/Maignan 1998). Da sich diese Studie auf Projekte des angelsächsischen Sprachraums konzentrierte und es sich bei der Forschung zu Sponsoring um ein sehr dynamisches Forschungsgebiet handelt, publizierte Walliser im Jahr 2003 eine auf der ersten Veröffentlichung aufbauende Untersuchung von nun 233 vorliegenden Studien zum Sponsoring (vgl. Walliser 2003), die verstärkt auch deutsche und französische Arbeiten berücksichtigt. Dies ist insofern hilfreich, da Sponsoring als einer der wenigen betriebswirtschaftlichen Forschungsbereiche angesehen werden kann, der in Europa, vor allem in Deutschland, Frankreich und Irland, mehr akademisches Interesse erhalten hat als in den USA (vgl. Walliser 2003, S. 6; Cornwell/Maignan 1998, S. 1).

Die Sponsoringforschung setzte Mitte der 1980er Jahre ein und wurde Anfang der 1990er Jahre wesentlich intensiviert. In den ersten Jahren herrschten naturgemäß Studien zur Entwicklung, Definition und Beschreibung von Sponsoring vor (vgl. Cornwell/Maignan 1998, S. 11), nach 1995 sind nur noch wenige Studien zu dieser Thematik veröffentlicht worden (vgl. Walliser 2003, S. 8). Trotz dieser Entwicklung besteht aber weiterhin wenig Einigkeit in der Frage der Sponsoringdefinitionen sowie der Abgrenzung von Sponsoring zu anderen Marketinginstrumenten, wie z.B. CRM. Walliser und Cornwell/Maignan fordern übereinstimmend, diese rein akademische Debatte nicht weiter zu verfolgen sondern stattdessen die Forschung zur Wirkungskontrolle von Sponsoring und zur Sponsoringwahrnehmung durch die

Zielgruppen zu verstärken und zu untersuchen, wie verschiedenste Kommunikationsinstrumente sinnvoll kombiniert werden können (vgl. Walliser 2003, S. 18; Cornwell/Maignan 1998, S. 12).

In den letzten Jahren konnte eine verstärkte Hinwendung zu Studien festgestellt werden, die sich nicht nur mit dem strategischen Management, sondern vermehrt mit der Kundenwahrnehmung von Sponsoring auseinandersetzen (vgl. Walliser 2003, S. 5). So wiesen Cornwell und Coote 2002 nach, dass die Identifikation von Kunden mit der gesponserten Non-Profit Organisation (NPO), z.B. einer Hochschule, einen positiven Effekt auf die Kaufabsichten für Produkte des Sponsors haben kann (vgl. Cornwell/Coote 2005, S. 275).

Die größten Fortschritte in der Sponsoringforschung wurden in den letzten Jahren zur Thematik der Wirkungskontrolle gemacht (vgl. Walliser 2003, S. 20). Dies drückt sich sowohl in der gestiegenen Zahl der Untersuchungen als auch in der gestiegenen Qualität der Forschung aus, die sich inzwischen von einer explorativen zu einer validierenden Sichtweise weiterentwickelt hat (vgl. Walliser 2003, S. 20). Trotzdem ist es aber nach wie vor schwer, einen direkten Zusammenhang zwischen Sponsoring und Imagetransfer bzw. Steigerung der Bekanntheit herzustellen (vgl. Walliser 2003, S. 17-18; Cornwell/Maignan 1998, S. 14): „... little is known about the conditions which lead to successful and durable image transfer from the activity supported to the sponsor“ (Walliser 2003, S. 21). Die Forschungsergebnisse zu dieser Thematik sind daher „…not always consistent…“ (Walliser 2003, S. 20) bzw. „…have yielded inconsistent findings…“ (Cornwell/Maignan 1998, S. 14).

Bei der organisatorischen Einbindung von Sponsorship in ein Unternehmen steht die Forschung noch am Anfang (vgl. Cornwell/Maignan 1998, S. 11), auch die interne Wirkung von Sponsoring auf die Mitarbeiter hat noch wenig Eingang in die wissenschaftliche Forschung gefunden (vgl. Walliser 2003, S. 21). Nach wie vor ist die Sponsoringforschung sehr auf die Konsumgüterindustrie und den Bereich des Sportsponsoring konzentriert. Studien zu Cause Related Sponsorship sind immer noch die Ausnahme (vgl. Walliser 2003, S. 19).

3.2 Sponsoringfunktionen – und ziele

In Anlehnung an die in den USA vorherrschende Sponsoringklassifikation (vgl. Kapitel 3.1.2.2) kann Sponsoring prinzipiell zwei Funktionen für ein Unternehmen übernehmen, die sich oft ergänzen und gestalterisch optimieren lassen. So stellt es einerseits ein Instrument der Unternehmenskommunikation dar, das, ähnlich wie Werbung oder Public Relations (PR), mediale Zielsetzungen erfüllen soll. Andererseits kann es sich bei Sponsoring um ein Förderinstrument für gesellschaftliche Anliegen handeln, mit dem weitergehende Unternehmensziele erreicht werden sollen. Diese beiden Funktionen von Sponsoring kommen aber selten in Reinform vor, Überschneidungen sind in der Praxis fast immer gegeben. Damit steht Sponsoring einerseits in Konkurrenz zu anderen unternehmerischen Kommunikationsinstrumenten, aber auch zu anderen Förderinstrumenten für soziale, ökologische, sportliche, mediale oder kulturelle gesellschaftliche Anliegen.

3.2.1 Sponsoring als Instrument der Unternehmenskommunikation

In der Marketingliteratur und –praxis wird Sponsoring überwiegend als Instrument der Marketingkommunikation eines Unternehmens verstanden (vgl. v.a. Bruhn 2003, 2005c; Walliser 1995, Hermanns 1997), dessen Rolle im Kommunikationsmix meist als übergreifend und komplementär zu anderen Kommunikationsinstrumenten gesehen wird (vgl. Walliser 1995, S. 49-51; Hermanns 1997, S. 166-167; Beier 2003, S. 47-58; Bruhn 2005b, S. 20-21). Unternehmerische kommunikative Sponsoringziele können als derivative Ziele bezeichnet werden, da sie sich hierarchisch aus übergeordneten Kommunikations-, Marketing- und Unternehmenszielen ableiten lassen (vgl. Hermanns 1997, S. 141). Eine Klassifikation der Sponsoringziele im Rahmen der Unternehmenskommunikation kann in ökonomische und psychologische Zielgrößen vorgenommen werden (vgl. Hermanns 1997, S. 142-144; Bruhn 2005c, S. 846):

Ökonomische Sponsoringziele definieren sich über messbare wirtschaftliche Größen, wie z.B. Gewinn-, Umsatz- oder Marktanteilssteigerungen sowie Ziele der Kundenbindung und - gewinnung, die aufgrund von Verhaltensänderungen der relevanten Zielgruppen erreicht werden sollen (vgl. Hermanns 1997, S. 142). Je enger der Sponsoringförderbereich mit der Branche des Unternehmens verbunden ist, desto mehr Bedeutung können ökonomische Sponsoringziele haben (vgl. Bruhn 2005c, S. 846). In der Praxis werden langfristige ökonomische Absatz- und Umsatzziele von 59%

der Unternehmen verfolgt, der Kundenbindung kommt mit 62% eine noch leicht größere Bedeutung zu. Kurzfristige Absatz- und Umsatzziele im Rahmen des Sponsoring spielen dagegen nur für 32% eine Rolle (vgl. Bob Bomliz Group 2004, S. 28).

Neben den ökonomischen Zielen stehen *psychologische* bzw. *vorökonomischen* Ziele (vgl. Hermanns 1997, S. 142), bei denen zwischen kognitiven, affektiven und konativen Zieldimensionen differenziert wird (vgl. Bruhn 2005c, S. 846-851):

Unter *kognitiven* psychologischen Sponsoringzielen versteht man die Schaffung und die Steigerung des Bekanntheitsgrades (vgl. Bruhn 2005c, S. 846). Dies ist vor allem dann möglich, wenn das Sponsoring eine hohe Medienpräsenz (wie z.B. beim Sponsoring von Fußball-Bundesligamannschaften) beinhaltet.

Bei den *affektiven* Sponsoringzielen steht der Imageaufbau bzw. die Imagepflege im Mittelpunkt (vgl. Bruhn 2005c, S. 847). Durch den Imagetransfer von positiven Assoziationen sollen Eigenschaften des Sponsoringobjektes auf die eigenen Produkte oder Dienstleistungen übertragen werden. Abhängig von dem gewählten Sponsoringbereich sind sehr heterogene Imagemerkmale betroffen: Im Rahmen des Sportsponsoring könnten z.B. Attribute wie Dynamik, Jugendlichkeit oder Wettbewerbsfähigkeit als Transfermerkmale Relevanz erlangen, mit Kultursponsoring kann versucht werden, Begrifflichkeiten wie Eleganz, Klassik oder Exklusivität auf die eigene Marke zu übertragen. Die Sponsoringbereiche Umwelt, Soziales oder Bildung bieten sich für einen Imagetransfer der Begriffe Verantwortung oder Nachhaltigkeit an[49]. Auch eine Steigerung der Mitarbeitermotivation bzw. Mitarbeiteridentifikation mit dem eigenen Unternehmen kann als affektives Sponsoringziel verstanden werden. Hierfür ist allerdings die Paßgenauigkeit von Mitarbeiterinteressen und –einstellungen zur unternehmerischen Sponsoringpraxis von entscheidender Bedeutung (vgl. Bruhn 2005c, S. 849).

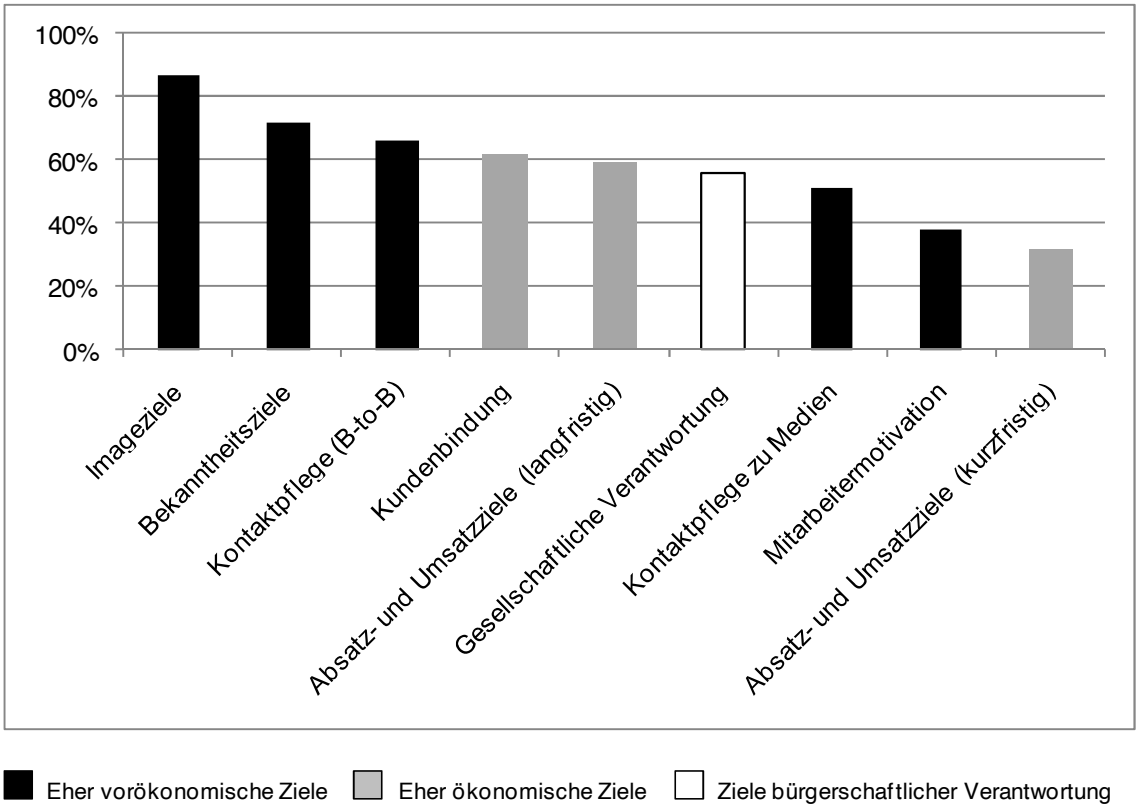
Konative Sponsoringziele stellen auf die Realisierung beziehungsorientierter Ziele ab, d.h. die Kontaktpflege mit ausgewählten Stakeholdern eines Unternehmens steht im Mittelpunkt der Aktivitäten (vgl. Bruhn 2005c, S. 849-850). Dabei ist es möglich, dass die eigentliche Sponsoringmaßnahme sowie deren ökonomische oder

[49] Allerdings sind hier starke Überschneidungen möglich. So kann eine Förderung des Jugendsports durchaus die Verantwortung des Unternehmens dokumentieren, während ein Musikevent an einer Hochschule eher die Begriffe Dynamik und Jugendlichkeit auf das Unternehmen transferiert.

psychologisch-affektive und -kognitive Zielsetzung weniger wichtig wird, als die gezielte Kontaktpflege mit unternehmensrelevanten Anspruchsgruppen. Durch die Förderung von Aktivitäten, die auch für die Stakeholder wichtig sind (vgl. Cornwell/Maignan 1998, S. 18), kann Vertrauen aufgebaut und die Beziehungsqualität verbessert werden, Sponsoring leistet auf diese Weise einen Beitrag zum unternehmerischen Relationship Marketing (vgl. Hermanns 1997, S. 143).

In der Praxis stellen drei vorökonomische Ziele die wichtigsten Sponsoringzielkategorien dar: So nennen 87% der Unternehmen den Aufbau von Image, 72% die Steigerung der Bekanntheit und 66% die Kontaktpflege im Business-to-Business Bereich als Ziele (vgl. pilot checkpoint 2006, S. 28).

Abb. 3-3: Sponsoringziele der Unternehmen in Deutschland



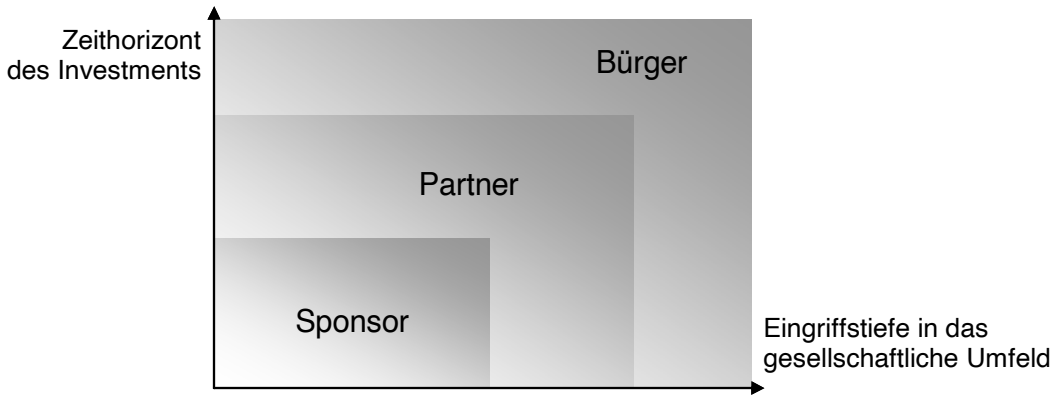
Quelle: pilot checkpoint 2006, S. 28, eigene Darstellung und Klassifikation

3.2.2 Sponsoring als Instrument gesellschaftlicher Verantwortungsübernahme

Neben der Bedeutung von Sponsoring für die unternehmerische Kommunikationspolitik kann Sponsoring ebenfalls ein strategisches unternehmerisches Förderinstrument für

gesellschaftlich relevante Anliegen im Sinne des Cause Related Sponsoring sein (vgl. Schrader 2003, S. 43-44, Habisch 2003, S. 97-98; Cornwell/Coote 2005, S. 268; De Pelsmacker/Geuens/Van den Bergh 2001; Fabisch 2008). CRS stellt damit die erste Stufe eines unternehmerischen Bürgerengagements dar (vgl. Habisch 2003, S. 80) und kann als Vorform wirklicher Interaktion im bürgerschaftlichen Sinne zwischen Unternehmen und gesponserten Institutionen gelten. Das Unternehmen signalisiert der Umwelt seine Bereitschaft, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen und schärft damit sein Profil in der Bürgergesellschaft (vgl. Habisch 2003, S. 81).

Abb. 3-4: Sponsoring als erster Schritt eines bürgerschaftlichen Engagements



Quelle: Habisch 2003, S. 80

Durch Aktivitäten des Cause Related Sponsoring wird versucht, einen Beitrag zur Lösung von gesellschaftlichen und humanitären Problemen zu leisten, wodurch das Unternehmen Verantwortung übernimmt und dies auch entsprechend kommunizieren kann (vgl. Hermanns 1997, S. 90). Im Gegensatz zum Spendenwesen werden auch beim Cause Related Sponsoring durchaus konkrete, meist kommunikative Gegenleistungen vereinbart, die der jeweilige Vertragspartner zu erbringen hat. Da jedoch das Fördermotiv überwiegt kann man die Sponsoren auch als *mäzenatische Sponsoren* charakterisieren (vgl. Bruhn 2003, S. 213-214). Die Wirkung des Sponsoring für die Unternehmenskommunikation gilt dabei nicht als das entscheidende Motiv für die Durchführung von CRS (vgl. Bruhn/Tilmes 1994, S. 170).

Kooperationspartner für Cause Related Sponsoring können prinzipiell alle am gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Leben beteiligten Wirtschaftssubjekte sein, allerdings wird oft die Gruppe der NGO's als Partner bevorzugt (vgl. Hermanns 1997, S. 90). Dies ist aber nicht zwingend notwendig, da auch kommerzielle Organisationen wie private Hochschulen gesellschaftlich wichtige Aufgaben übernehmen und ein Cause Related Sponsoring von Unternehmen in diesem Sinne Bildung fördert.

Sponsoring mit der Zielsetzung gesellschaftlicher Verantwortungsübernahme ist in allen Sponsoringbereichen möglich, in Deutschland sind vor allem Ökosponsoring, Soziosponsoring und Bildungssponsoring in CSR-Projekte integriert (vgl. Pleon Event + Sponsoring 2008, S. 32). Die Studie Sponsoring Trends 2008 dokumentiert, dass inzwischen bereits 49,1% der Sponsoren einzelne oder alle Sponsoringmaßnahmen in ihr CSR Engagement mit einbinden. (vgl. Pleon Event + Sponsoring 2008, S. 33).

3.3 Aktuelle Bedeutung von Sponsoring

3.3.1 Entwicklung und Verbreitung von Sponsoring

In den 1980er Jahren konnte im Marketing eine Weiterentwicklung und Ausdifferenzierung der Kommunikationsinstrumente festgestellt werden, da der Profilierung von Unternehmen gegenüber Wettbewerbern durch Kommunikation eine immer größere Bedeutung zukam. In dieser Phase entstanden und verbreiteten sich Instrumente wie *Direct Marketing*, *Sponsoring* oder *Public Relations*. Durch den Einsatz dieser Kommunikationsinstrumente wurde versucht, die ansteigende Reaktanz großer Bevölkerungsschichten gegenüber klassischer Werbung und zunehmender Informationsflut zu überwinden (vgl. Hermanns 1997, S. 35; Bruhn 2005a, S.3). Sponsoring ist damit ein relativ neues Kommunikationsinstrument für Unternehmen, das erst seit den 1980er Jahren im Sportbereich und seit Anfang der 1990er Jahre auch im Kultur-, Sozio- und Umweltbereich professionell geplant und eingesetzt wird (vgl. Bruhn 2003, S. 11)[50].

Inzwischen hat sich Sponsoring zu einem festen Bestandteil des Kommunikationsinstrumentariums von Unternehmen entwickelt. Zwei sich ergänzende Entwicklungen haben in den letzten Jahrzehnten zu einer gesteigerten Bedeutung dieses Kommunikationsinstruments geführt: Sponsoring hat aufgrund zahlreicher Vorteile gegenüber anderen Kommunikationsinstrumenten einen festen Platz in der unternehmerischen Kommunikationsstrategie gefunden (endogene Faktoren), die gesellschaftliche Entwicklung (exogene Faktoren) förderte ebenfalls die Verbreitung von Sponsoring (vgl. Walliser 1995, S. 68-77):

[50] Analog zur Entwicklung in der Praxis ist auch in der Literatur eine Beschäftigung mit dem Instrument Sponsoring erst seit Ende der 1980er Jahre zu verzeichnen (Hermanns 1986, Weidner 1986, Hensel 1986, Roth 1989).

Endogene Faktoren

Sponsoring erreicht die jeweilige Zielgruppe vor allem in nicht-kommerziellen Situationen und ist oft direkt mit dem Ereignis oder dem Sponsoringobjekt verbunden. Während kommerzielle Werbeblöcke im Fernsehen ausgeblendet werden können, ist dies bei der Namensgebung für eine Veranstaltung oder ein Gebäude nicht so ohne weiteres möglich. Alleine durch die Erwähnung des XYZ-Hörsaals oder der ABC-Veranstaltung wird die Kommunikation des Sponsoringengagements erreicht (vgl. Walliser 1995, S. 69). Mediawerbung unterliegt teilweise gewissen rechtlichen Beschränkungen[51], die ein Sponsoringengagement aufgrund der oft gegebenen Untrennbarkeit mit dem Sponsoringobjekt im Rahmen der rechtlichen Möglichkeiten umgehen kann. Dabei erscheint der gesponserte Titel einer Veranstaltung oder der Name eines Stadions im Rahmen der Berichterstattung im redaktionellen Teil einer Zeitung, ein gesponserter Hörsaal erreicht die Aufmerksamkeit der Zielgruppe auch trotz eines möglicherweise bestehenden Werbeverbots an einer Universität.

Exogene Faktoren

Neben den endogenen Faktoren, die die Verbreitung des Sponsoring positiv beeinflussen, sind vor allem zwei exogene Faktoren hervorzuheben, die ebenfalls den Einsatz dieses Marketinginstruments gefördert haben:

Durch die zunehmende *Freizeitorientierung* der Gesellschaft ergeben sich neue Möglichkeiten für Unternehmen, diese Freizeitaktivitäten durch Sponsoring zu ermöglichen oder zu begleiten und hierfür kommunikative Gegenleistungen zu erhalten. Bruhn weist dabei auf die positiven Win-Win Effekte hin, die sich aufgrund der Wechselwirkung unterschiedlicher Interessen der Beteiligten (Gesponserte, Medien, Sponsoren) ergeben (vgl. Bruhn 2003, S. 13-14).

Ein weiterer exogener Faktor liegt in der *finanziellen Situation der öffentlichen Haushalte*, die es immer weniger erlaubt, den gestiegenen Anforderungen von Institutionen in den Bereichen Umwelt, Soziales, Kunst oder Bildung Rechnung zu tragen. Dadurch ergibt sich eine Möglichkeit des Engagements für private Sponsoren, die entstandenen finanziellen Lücken z.B. durch Hochschulsponsoring auszugleichen (vgl. Walliser 1995, S. 76) und dieses Engagement entsprechend kommunikativ zu

[51] z.B. zeitliche Beschränkung von Werbung im Fernsehen, Anzahl der zur Verfügung stehenden Seiten einer Tageszeitung oder Werberestriktionen an einer Universität.

nutzen. Diese Verantwortungsübernahme für reduzierte öffentliche Leistungen entspricht auch zunehmend den Erwartungen der Gesellschaft (vgl. Kapitel 2.2).

3.3.2 Wirtschaftliche Bedeutung von Sponsoring

3.3.2.1 Sponsoring im Kommunikationsmix der Unternehmen

Sponsoring hat in Deutschland und den USA im Vergleich zu anderen Formen der Unternehmenskommunikation eine noch vergleichsweise geringe finanzielle Bedeutung, allerdings nimmt der Sponsoringanteil an den unternehmerischen Kommunikationsausgaben kontinuierlich zu. Im Jahr 2000 gaben die Unternehmen in Deutschland 33,2 Mrd. Euro für Werbung und 2,4 Mrd. Euro für Sponsoring aus, im Jahr 2006 dagegen nur noch 30,2 Mrd. Euro für Werbung, aber 4,3 Mrd. Euro[52] für Sponsoring (vgl. ZAW 2007; Bruhn 2003, S. 25; pilot checkpoint 2006, S. 6).

Die Situation in den USA sieht ähnlich aus. Dort stiegen die Sponsoringausgaben der Unternehmen von 2006 (13,4 Mrd. US$) zu 2007 um 11,3%, für das Jahr 2008 wird ein weiterer Anstieg um 12,7% erwartet. In den gleichen Zeiträumen stiegen dagegen die Ausgaben für traditionelle Werbung nur um 3,0% (von 2006 zu 2007) und um 3,9% (Erwartung für den Anstieg von 2007 zu 2008) (vgl. IEG 2008). Sponsoring wird somit in Deutschland und den USA ein immer bedeutenderer Teil der unternehmerischen Kommunikation. Bei diesem Vergleich zeigt sich auch, dass Unternehmen in Deutschland prozentual stärker in Sponsoringmaßnahmen und weniger in Werbeaktivitäten investieren, als in den USA.

[52] Dabei ist zu berücksichtigen, dass im Jahr 2006 in Deutschland die Fußball-Weltmeisterschaft stattfand, so dass in diesem Jahr die Sponsoringausgaben in Deutschland besonders gestiegen sind.

Tab. 3-1: Anstieg der Werbe- und Sponsoringausgaben in Deutschland und den USA

Deutschland	**Jahr 2004**	**Jahr 2005**	**Jahr 2006**	**Jahr 2007**	**Jahr 2008 (*)**
Werbeausgaben (in Mrd. Euro) Wachstum in %	€29.2	€29.5 1.0%	€30.2 2.4%	€30.8 2.0%	€31.4 1.9%
Sponsoringausgaben (in Mrd. Euro) Wachstum in %	€3.4	€3.6 5.9%	€4.3 19.4%	€4.0 -7.0%	€4.3 7.5%
Sponsoring- vs. Werbeausgaben in %		10.9%	12.5%	11.5%	12.0%
USA					
Werbeausgaben (in Mrd. Euro) (**) Wachstum in %	k.A.	k.A.	€112.4	€115.8 3.0%	€120.3 3.9%
Sponsoringausgaben (in Mrd. Euro) (**) Wachstum in %	k.A.	k.A.	€9.2	€10.3 11.3%	€11.6 12.7%
Sponsoring- vs. Werbeausgaben in %			7.6%	8.2%	8.8%

(*) = Prognosen, (**) = Umrechnungskurs:1 €Euro = 1,45 US$

Quelle: IEG 2008; ZAW 2005; ZAW 2007; pilot checkpoint 2006, S. 6; pilot checkpoint 2007, S. 6; Bruhn 2003, S. 25; eigene Darstellung

3.3.2.2 Die Bedeutung der Sponsoringbereiche im Sponsoringmix

Die Bedeutung der einzelnen Sponsoringbereiche ist in Deutschland und den USA relativ identisch: So hat Sportsponsoring mit 66% (in den USA) bzw. 63% in Deutschland den größte Anteil am gesamten Sponsoringaufkommen. Andere Bereiche sind aufgrund unterschiedlicher Klassifikationskriterien nicht eindeutig zu vergleichen, allerdings entsprechen sich *Sozio-, Umwelt- und Bildungssponsoring*[53] in Deutschland und *Sponsorship of a Cause* in den USA relativ stark[54]. Hier liegen die entsprechenden Anteile am gesamten Sponsoringaufkommen bei 10% (Sponsorship of a Cause) in den USA sowie bei 8% (Public Sponsoring) in Deutschland. Die Tabellen 3-2 und 3-3 geben einen Überblick über die aktuelle und prognostizierte Struktur der Sponsoringmärkte.

[53] Dies wird teilweise auch als Public Sponsoring bezeichnet (vgl. pilot checkpoint 2007).
[54] Eine Gleichsetzung dieser beiden Bereiche ist jedoch nicht möglich, es handelt sich lediglich um tendenzielle Aussagen.

Tab. 3-2: Struktur und Prognose des Sponsoringmarktes in Deutschland

Sponsoringausgaben in Deutschland nach Sponsoringbereichen	Ausgaben in Mrd. Euro (2007)	Anteil an gesamten Sponsoring-ausgaben	Prognostiziertes Wachstum für 2008	Prognostizierte Ausgaben in Mrd. Euro (2008)
Sport	€2,50	63%	8,0%	€2,70
Medien (Internet, Kino, Handy)	€0,90	23%	5,6%	€0,95
Kultur (Film, Literatur, Kunst, Museen)	€0,30	8%	6,7%	€0,32
Public (Schule, Hochschule, Sozio, Öko)	€0,30	8%	10,0%	€0,33
Sponsoring Ausgaben 2007	**€4,00**		**7,5%**	**€4,30**

Quelle: pilot checkpoint 2007; eigene Darstellung

Tab. 3-3: Struktur und Prognose des Sponsoringmarktes in den USA

Sponsoringausgaben in den USA nach Sponsoringbereichen	Ausgaben in Mrd. Euro (2007)	Anteil an gesamten Sponsoring-ausgaben	Prognostiziertes Wachstum für 2008	Prognostizierte Ausgaben in Mrd. Euro (2008)
Sport	€6,86	66%	16,6%	€8,00
Entertainement and Attractions	€1,08	10%	2,8%	€1,11
Causes	€0,99	10%	5,1%	€1,04
Arts	€0,56	5%	3,6%	€0,58
Festivals, Fairs and Annual Events	€0,52	5%	7,7%	€0,56
Associations & Membership Org's	€0,33	3%	6,1%	€0,35
Sponsoring Ausgaben 2007	**€10,34**		**12,6%**	**€11,64**

Quelle: IEG 2008; eigene Darstellung

4. Hochschulen als Partner unternehmerischer Sponsoringaktivitäten

Die vorangegangenen Kapitel haben mit Corporate Citizenship und Sponsoring die zwei unternehmerischen Konzepte thematisiert, die ein Potenzial für Synergien durch das Instrument des Hochschulsponsoring offerieren, die jedoch auch gewisse Divergenzen zwischen Deutschland und den USA aufweisen. Sowohl die Corporate Citizenship Diskussion als auch die Ausführungen über Sponsoring liefern insofern aus dem Blickwinkel des Unternehmens den notwendigen Hintergrund zur Einbindung von Hochschulsponsoring in Corporate Citizenship Konzeptionen.

Bevor jedoch in den Kapiteln 5 und 6 eine Zusammenführung dieser unternehmerischen Aktionsfelder geschieht sollte der Blick auch auf die Partner des unternehmerischen Hochschulsponsoring, also auf die Hochschulen, gerichtet werden. Dies bedingt zwar in gewisser Hinsicht einen Perspektivenwechsel von Unternehmen zu Hochschulen, stellt aber das Gegenstück zu den unternehmerischen Aktivitäten dar und ist aus diesem Grund eine erfolgsrelevante Notwendigkeit. Die Auswahl der beiden hier vorrangig betrachteten Themenfelder baut auf den vorangegangenen Kapiteln auf:

In gedanklicher Anlehnung an die *Corporate Citizenship* Diskussion (vgl. Kapitel 2) und den damit verbundenen unternehmerischen Aktionsfeldern zur Wahrnehmung bürgerschaftlicher Verantwortung beschäftigt sich Kapitel 4.1 zunächst im Rahmen einer Strukturanalyse mit der volkswirtschaftlichen Bedeutung des Hochschulsektors und den gesellschaftlichen Forderungen an Hochschulen. Die Hochschulsektoren in Deutschland und den USA stellen sich aus historischen Gründen äußerst heterogen dar, hier sollen vor allem die finanziellen Strukturen betrachtet werden, die als Begründungshintergrund Relevanz für Corporate Citizenship Aktivitäten der Unternehmen besitzen. Wenn Unternehmen, wie in Kapitel 2 dargestellt, gefordert werden, bürgerschaftliche Verantwortung zu übernehmen, so bietet sich mit dem Hochschulsektor und dessen teilweise unzureichender finanziellen Ausstattung eine Möglichkeit für Unternehmen an, hier Verantwortung zu übernehmen. Weiterhin können sich auch aus den gewachsenen Unterschieden der Bildungssysteme in Deutschland und den USA unterschiedliche Formen der Kooperation zwischen Wirtschaft und Wissenschaft ergeben.

Daran anschließend stellt Kapitel 4.2 zum Hochschulmarketing das gedankliche Pendant zur Gestaltung der unternehmerischen *Sponsoringaktivitäten* an Hochschulen dar. Die Bildungseinrichtungen werden hier aus einzelbetrieblicher Sichtweise betrachtet und die Verankerung von Hochschulmarketing im Dienstleistungsmarketing, im Non-Profit Marketing sowie im Relationship Marketing wird dargestellt. Hochschulmarketing lässt sich neben einer Interpretation als Absatzmarketing vor allem als Beschaffungsmarketing auffassen, wobei das Fundraising als Kern dieses Beschaffungsmarketing gelten kann.

Mit diesem strukturellen Ansatz der Arbeit werden damit die grundlegenden Konzepte auf Seiten der Unternehmen und Hochschulen erfasst, die für eine Diskussion zum Hochschulsponsoring als Corporate Citizenship Relevanz besitzen.

4.1 Strukturanalyse der Hochschullandschaften in Deutschland und den USA

4.1.1 Die tertiären Bildungssysteme im Überblick

4.1.1.1 Deutschland

Der tertiäre Bildungssektor in Deutschland umfasst im Wesentlichen alle Hochschularten sowie teilweise Einrichtungen außerhalb des Hochschulbereichs, die

eine weiterführende berufliche oder akademische Ausbildung bieten. Hochschulen in Deutschland sind zum Großteil Körperschaften des öffentlichen Rechts, die Trägerschaft der staatlichen Einrichtungen liegt bei den einzelnen Bundesländern. Unter dem Begriff *Hochschulen* werden Universitäten, Pädagogische Hochschulen, Kunsthochschulen, Fachhochschulen und sonstige Einrichtungen des Bildungswesens verstanden, die nach Landesrecht staatliche Hochschulen sind (vgl. HRG 1999, § 1).

Mit dem Hochschulrahmengesetz von 1976 in der aktuellen Fassung vom 19. Januar 1999 (vgl. HRG 1999) existiert eine bundesrechtliche Grundlage für das Hochschulwesen, die u.a. verschiedene Rahmenbedingungen, Entscheidungsbefugnisse, Regelstudienzeiten und Vergabekriterien für Studienplätze in Numerus-Clausus-Fächern festlegt. Die Reichweite des Hochschulrahmengesetzes (HRG) schließt ausdrücklich private Hochschulen mit ein, soweit sie von den Ländern anerkannt sind, d.h. wenn sie gemäß Studienaufbau, -inhalten und -prüfungen staatlichen Hochschulen entsprechen (vgl. HRG 1999, § 70).

Im Rahmen dieser Arbeit stehen öffentliche und private Universitäten und Fachhochschulen im Mittelpunkt des Interesses, da sie aufgrund ihrer unterschiedlichen Schwerpunktsetzung verschiedene Möglichkeiten zu unternehmerischem Hochschulsponsoring bieten.

> *Universitäten* werden durch Grundlagenforschung und angewandte Forschung charakterisiert, wodurch sie ihr Wissen in Wirtschaft und Gesellschaft weitergeben, um zur Lösung konkreter Probleme beizutragen (vgl. KMK 2005, S. 135). Als typische Merkmale von Universitäten sind die Einheit von Forschung und Lehre, das Recht zur Verleihung akademischer Grade, eine körperschaftliche Verfassung mit Autonomie und Selbstverwaltung sowie (meistens) das komplette Spektrum der wissenschaftlichen Fächer (vgl. Trogele 1995, S. 6 und KMK 2005, S. 142) zu nennen.
>
> *Fachhochschulen* existieren in Deutschland erst seit 1970/71 und erfüllen einen Bildungsauftrag, der durch einen stärkeren Praxisbezug in der Lehre, eher anwendungsorientierte Forschung und integrierte Praxissemester charakterisiert wird (vgl. KMK 2005, S. 135; Anweiler 1996, S. 47). Durch diesen Praxisbezug steht auch die Wissensvermittlung im Vordergrund, die anwendungsorientierte Forschung erlaubt darüber hinaus eine besondere Nähe zur Wirtschaft, d.h. dem Wissenstransfer kommt eine wichtige Rolle zu. Im Gegensatz zu Universitäten

besitzen Fachhochschulen aber kein eigenständiges Promotions- und Habilitationsrecht (vgl. KMK 2005, S. 155).

Bei *staatlichen* Hochschulen handelt es sich um Universitäten oder Fachhochschulen in staatlicher Trägerschaft, d.h. es werden mit öffentlichen Geldern Sachmittel zur Verfügung gestellt, um die Durchführung der hochschulseitigen Aktivitäten zu ermöglichen.

Demgegenüber besitzen *private* Hochschulen einen nicht-öffentlichen Träger, der für die Durchführung der tertiären Bildung verantwortlich ist. Private Hochschulen sind wesentlich stärker auf Mittel der Wirtschaft zur Finanzierung von Forschung und Lehre angewiesen, obwohl auch sie signifikante öffentliche Unterstützung erhalten.

Diese Arbeit betrachtet *Universitäten* und *Fachhochschulen*, die in den Bereich *ISCED 5A* bzw. den Tertiärbereich A fallen[55].

In Deutschland spielen staatliche Institutionen nach wie vor eine dominierende Rolle in der Bildungspolitik. Parameter wie die Aufsicht durch den Staat oder Wissenschaftsfreiheit existieren trotz weit reichender Veränderungen gesellschaftlicher und politischer Ordnungen im Laufe des letzten Jahrhunderts bis heute in nahezu unveränderter Form weiter (vgl. Kehm 2004, S. 6-12; Lith 1985, S. 1). Die traditionelle Bildungsökonomie begründete ihre Forderung nach Verbleib der Bildung in den Händen des Staates vor allem mit Marktversagen (vgl. Lith 1985, S. 2). Bildung ist demnach ein meritorisches Gut, bei dem Kosten und Erträge nicht individuell zu ermitteln seien und der Staat so in das Marktgeschehen eingreifen müsse, um die politisch gewünschten Vorgaben des Studierverhaltens zu erreichen. Staatliche Subventionen für den Bildungssektor werden oft mit positiven externen Effekten begründet, da auch bei Personen, die Bildung nicht nachfragen, ein gesellschaftlicher Nutzen entsteht (vgl. Lith 1985, S. 5).

Die Leistungen der Hochschulen werden fast vollständig zu einem nicht kostendeckenden Entgelt angeboten (vgl. Raffée/Fritz/Wiedmann 1994, S. 30). Unter den Paradigmen von Chancengleichheit und allokativer Effizienz wurde Bildung als

[55] Gemäß einer Unesco Klassifikation aus dem Jahr 1997, der *International Standard Classification of Education (ISCED)* ist der Tertiärbereich A (bzw. ISCED 5A) ist weitgehend theoretisch orientiert und vermittelt Qualifikationen zum Zugang zu Forschungsprogrammen oder Berufen, die ein hohes Qualifikationsniveau erfordern, die Dauer des Studiums beträgt mindestens drei, meistens aber vier oder mehr Jahre (vgl. UNESCO 1997).

öffentliches Gut legitimiert, vor allem im Hochschulbereich war die Entwicklung durch einen starken Glauben an die Rationalität administrativer Planung und Lenkung gekennzeichnet (vgl. Lith 1985, S. 2-3). Dies führte langfristig zu weniger Eigenständigkeit der Hochschulen und eingeschränkten Entscheidungsbefugnissen der Hochschulverantwortlichen. Seit einigen Jahren sind vermehrt Ansätze einer Öffnung und reformerische Bestrebungen in Richtung Autonomie, Eigenverantwortung und Wettbewerb der Hochschulen zu erkennen. Durch die Kostenübernahme großer Teile der tertiären Ausbildung mittels Steuergeldern, durch den Status der Hochschulangehörigen, die meist staatliche Bedienstete sind sowie durch die Dominanz bei der Festlegung der Inhalte des Angebots der Hochschulen greift der Staat auf diese Weise in Deutschland aber auch Anfang des 21. Jahrhunderts noch auf vielfältige Weise in die Bildungspolitik ein.

4.1.1.2 USA

Das Hochschulsystem in den USA ist, ähnlich wie in Deutschland, sehr stark föderativ organisiert. Die Hoheit über die Schulen und Hochschulen liegt bei den einzelnen Bundesstaaten, das nationale *Department of Education* hat eine bildungspolitisch-gestalterisch eher schwache Stellung (vgl. Münch 2000, S. 77). Die nationale Bundesregierung kann aber durchaus Entwicklungen im Bildungswesen durch gebundene Mittelzuweisungen an Kommunen und Bundesstaaten steuern und fördern (vgl. Münch 1989, S. 19).

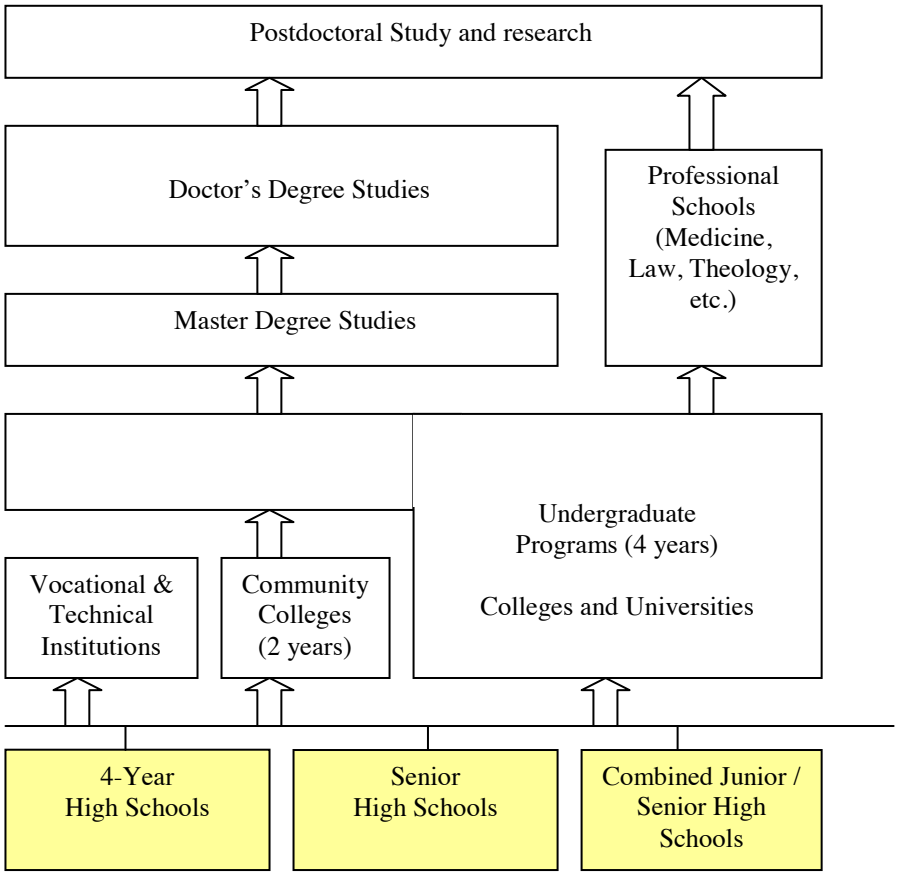
Die im Gegensatz zum deutschen tertiären Bildungssystem generelle Zurückhaltung des Staates in der US-amerikanischen Bildung ist ein wichtiges, historisch entstandenes Charaktermerkmal des amerikanischen Systems: “For the most part, these influences grew out of deep-rooted values in the native culture: a distrust of government and an abiding faith in competition” (Bok 1986, S. 10).

Grundsätzlich gilt Bildungsförderung in den USA nicht primär als Staatsaufgabe, sondern als gesellschaftliche Angelegenheit. In den USA kann jede Organisation eine private Bildungseinrichtung gründen (vgl. Bok 1986, S. 11), was vor allem im 19. Jahrhundert zu einem wahren Gründungsboom führte[56]. Generell ist das Bildungssystem in den USA wesentlich kommerzieller ausgelegt und frei von bildungspolitischer

[56] Während 1910 in den USA knapp 1.000 Colleges mit 330.000 Studenten bestanden, hatte Frankreich zu dieser Zeit 16 Universitäten mit 40.000 Studenten (vgl. Bok 1986, S. 11).

Reglementierung durch übergeordnete staatliche Stellen. Die Hochschulen konkurrieren untereinander um zahlende Studienanfänger (vgl. o.V. 2005b).

Abb. 4-1: Das amerikanische Bildungssystem im Überblick



Quelle: NCES 2004, S. 39, eigene Aufbereitung und Selektion

In den USA gibt es mit den *Universities* bzw. den *Colleges* Institutionen für weitergehende Qualifikation mit einer vierjährigen Ausbildung (vgl. Abb. 4-1). Unter dem Begriff *University* werden meistens Institutionen verstanden, die Ph.D.-Abschlüsse und Promotionen anbieten (vgl. Rubner 2004, S. 9), sie legen mehr Gewicht auf Forschung und die Verleihung hochrangiger akademischer Grade als *Colleges*. Allerdings gibt es von dieser Regel zahlreiche Ausnahmen (vgl. Murray III. 2001, S. 10), die Begriffe *College* und *University* werden in den USA meist synonym benutzt. „The official name of an institution is frequently an unreliable guide to its actual structure or function" (Murray III. 2001, S. 9). Im Rahmen dieser Arbeit soll daher in Anlehnung an die gängige Praxis und Statistik keine Unterscheidung zwischen *Universities* und *Colleges* vorgenommen werden.

Die ersten Colleges wurden nach englischem Vorbild modelliert und sind eher mit deutschen Gymnasien zu vergleichen (vgl. Brubacher/Rudy 1997, S. 143). Erst später,

hauptsächlich mit der Gründung der Johns Hopkins University[57] in Baltimore im Jahre 1876 wurden auch Universitäten in das tertiäre amerikanische Bildungssystem integriert[58]. Die Gründung geht zurück auf die Hinterlassenschaft des Kaufmanns John Hopkins, der mit der bis dahin größten Einzelspende in Höhe von sieben Millionen US-$ die Anschubfinanzierung sicherte (vgl. John Hopkins University 2005). Im Zuge der weiteren Entwicklung haben sich Neugründungen im tertiären Bereich oft *University* genannt, auch wenn der höhere wissenschaftliche Anspruch nicht immer erfüllt wurde. Ältere und renommierte Einrichtungen blieben aber oft bei der Klassifikation *College*, obwohl sie inzwischen eindeutig universitäre Funktionen in Forschung und Lehre wahrnehmen (vgl. Brubacher/Rudy 1997, S. 143).

4.1.2 Ausgewählte Hochschulkennzahlen im Hinblick auf Sponsoringrelevanz für Unternehmen

Unternehmen haben bei der Auswahl ihres Sponsoringengagements verschiedene Möglichkeiten der Gestaltung und Umsetzung, für die externe Informationen benötigt werden, um die notwendigen Entscheidungen zu treffen (vgl. Bruhn 2005c, S. 839). Im Folgenden werden ausgewählte Determinanten der Hochschulsysteme in Deutschland und den USA vorgestellt, die aus quantitativer Sichtweise einen Einfluss auf die unternehmerischen Entscheidungen und Ausgestaltungen eines Engagements im Hochschulsponsoring haben und von den Unternehmen für die Entscheidungsfindung herangezogen werden können.

Die *Anzahl der Hochschulen* determiniert das Potenzial möglicher Kooperationspartner für Unternehmen und so die theoretischen Möglichkeiten für unternehmerisches Hochschulsponsoring. Ein Vergleich derjenigen Bildungseinrichtungen, die statistisch dem Tertiärbereich A (ISCED 5A) (vgl. UNESCO 1997) zugerechnet werden, zeigt, dass im Jahr 2002 in den USA 2.364

[57] "The John Hopkins University was the first research university in the United States. Founded in 1876, it was an entirely new educational enterprise. Its aim was not only to advance students' knowledge, but also to advance human knowledge generally, through discovery and scholarship. The university's emphasis on both learning and research—and on how each complements the other—revolutionized U.S. higher education" (John Hopkins University 2005).

[58] Ausgangspunkt waren u.a. die amerikanischen und französischen Revolutionen am Ende des 18. Jahrhunderts sowie die wieder auflebenden deutschen Universitäten im 19. Jahrhundert. In dieser Zeit wurde auch der Ruf nach wissenschaftlicher Ausweitung des Collegeangebots in den USA laut (vgl. Brubacher/Rudy 1997, S. 143), worauf am 22. Februar 1876 die Johns Hopkins Universität in Baltimore, Maryland als erste sog. *Research-University* gegründet wurde.

Universitäten und 4-Jahres-Colleges existierten (vgl. NCES 2004, S. 16)[59], in Deutschland übernahmen 359 Einrichtungen die tertiäre Ausbildung (vgl. BMBF 2004a, S. 151)[60]. Damit haben die USA eine signifikant höhere Hochschuldichte, als Deutschland[61].

Neben der Anzahl der Hochschulen, die als Partner für Hochschulsponsoring zur Verfügung stehen, ist auch *die Zahl der Studenten* von Interesse, da diese oft im Mittelpunkt der unternehmerischen Kommunikationsaktivitäten des Hochschulsponsoringengagements stehen. In Deutschland besuchten im Jahr 2005 mit 2,3 Mio. Studenten ca. 2,8% der Bevölkerung eine Universität oder Fachhochschule (vgl. BMBF 2008, S.38), in den USA waren mit 9,7 Mio. Studenten ca. 3,3% der Bevölkerung an Universitäten und 4-Jahres-Colleges eingeschrieben (vgl. NCES 2004, S.220). Das mögliche studentische Zielgruppenpotenzial für Hochschulsponsoringkommunikation ist demnach in den USA absolut und relativ gesehen größer als in Deutschland.

Die *Trägerschaft der Hochschulen* zeigt ebenfalls signifikante Unterschiede zwischen Deutschland und den USA auf: Während in den USA 74,1 % der Universitäten und 4-Jahres-Colleges private Träger haben (vgl. NCES 2004, S. 16), sind es in Deutschland lediglich 25,3 %[62] (vgl. BMBF 2004a, S. 151). Wenn auch inzwischen alle Hochschulen, unabhängig von der Trägerschaft, private und staatliche Finanzierungskomponenten haben, so sind private Hochschulen i.d.R. wesentlich stärker auf die Finanzierung durch Personen oder Unternehmen angewiesen. Unternehmerisches Hochschulsponsoring könnte demnach unter Finanzierungsgesichtspunkten eine divergierende Bedeutung für Hochschulen in Deutschland und den USA haben.

---

[59] In den USA wird der tertiäre Sektor durch die 4.197 *Degree-granting Institutions* gebildet. Hierunter fallen sowohl öffentliche als auch private Colleges und Universitäten, die entweder zwei- oder vierjährige Ausbildung anbieten. Statistisch wird dabei zwischen den 2.364 Universitäten und 4-Jahres-Colleges nicht differenziert, lediglich die 1.833 2-Jahres-Colleges werden abgegrenzt und auch im weiteren Verlauf dieser Arbeit nicht weiter betrachtet (vgl. NCES 2004, S. 16).

[60] Die Zahl von 359 Hochschulen setzt sich zusammen aus 99 Universitäten, 158 allgemeinen Fachhochschulen sowie 102 Verwaltungsfachhochschulen, pädagogischen und theologischen Hochschulen sowie Kunsthochschulen (vgl. BMBF 2004a, S. 151).

[61] In den USA kommen auf eine Hochschule ca. 125.000 Einwohner (vgl. NCES 2004, S.16; CIA 2005), in Deutschland teilen sich rechnerisch ca. 230.000 Einwohner eine Universität oder Fachhochschule (vgl. BMBF 2004a, S. 151; CIA 2005).

[62] Dabei beträgt der Anteil privater Träger an Universitäten 14%, an Fachhochschulen 35% (vgl. BMBF 2004a, S. 151).

Tab. 4-1: Ausgewählte Hochschulkennziffern aus Deutschland und den USA im Überblick (2002)

	Deutschland	USA
Zahl der Hochschulen	**359**[63]	**2.364**[64]
davon staatlich in %	*74,7%*	*25,9%*
davon privat in %	*25,3%*	*74,1%*
Studenten (in Mio.)	**2,3**[65]	**9,68**[66]
in% der Bevölkerung	2,8%	3,3%
Studenten pro Hochschule…	**6.406**	**4.095**
…. an staatlichen Hochschulen	*7.026*	*10.027*
….. an privaten Hochschulen	*626*	*1.883*

Quelle: BMBF 2004a, BMBF 2008, NCES 2004, eigene Darstellung und Aufbereitung

Zusammengefasst lässt sich hieraus ableiten, dass das ökonomische Potenzial von Hochschulsponsoring aufgrund der höheren Anzahl der Studenten, der größeren Zahl der Hochschulen (und damit der möglicherweise größeren Anspruchsgruppe der Rektoren und Professoren) sowie der stärkeren Bedeutung privater Finanzierungskonzepte aufgrund divergierender Trägerschaft in den USA signifikant größer ist, als in Deutschland.

4.1.3 Finanzierungsaspekte des tertiären Systems

Nachdem im vorangegangenen Kapitel ausgewählte strukturelle Hochschulindikatoren vorgestellt wurden, die für eine Entscheidungsfindung von Unternehmen zum Hochschulsponsoring herangezogen werden können, beschäftigt sich dieses Kapitel mit der finanziellen Situation der Hochschulen in Deutschland und den USA. Die Relevanz für unternehmerisches Hochschulsponsoring liegt dabei in der zunehmenden Bedeutung

[63] Im Jahr 2002
[64] Im Studienjahr 2001-2002, nur Universitäten und Colleges mit vierjähriger Ausbildung.
[65] Im Jahr 2005
[66] Nur Universitäten und Colleges mit vierjähriger Ausbildung, Community Colleges sind nicht berücksichtigt.

externer Finanzierungsquellen für Universitäten, Fachhochschulen und Colleges im Rahmen der sog. Drittmitteleinwerbung.

4.1.3.1 Einnahmestrukturen von Hochschulen in Deutschland

Die Einnahmen von tertiären Bildungseinrichtungen werden in Deutschland in Grundmittel, die vom jeweiligen Hochschulträger zur Verfügung gestellt werden, in Verwaltungseinnahmen und in Drittmittel unterteilt, die ergänzend zur Grundfinanzierung von anderer Stelle eingeworben werden (vgl. Statistisches Bundesamt 2003, S. 51):

> Unter *Drittmitteln* versteht man alle Gelder, die „…zur Förderung von Forschung und Entwicklung sowie des wissenschaftlichen Nachwuchses und der Lehre zusätzlich zum regulären Hochschulhaushalt (Grundausstattung) von öffentlichen oder privaten Stellen eingeworben werden“ (Statistisches Bundesamt 2003, S. 52). Die Bedeutung von Drittmitteln für die Lehre ist im Vergleich zur Forschung gering (vgl. Statistisches Bundesamt 2003, S. 52).
>
> *Verwaltungseinnahmen* stammen vor allem aus der Krankenbehandlung und sonstigen Erlösen medizinischer Einrichtungen, aber auch aus Erlösen aus dem Verkauf von Waren oder Dienstleistungen (vgl. Statistisches Bundesamt 2003, S. 51).
>
> Wenn man von den Ausgaben der Hochschulen die Verwaltungseinnahmen und Drittmittel abzieht, so erhält man quasi als Finanzierungslücke den sog. *Grundmittelbedarf* der Hochschulen, der von den jeweiligen Trägern der Hochschulen zur Verfügung gestellt wird (vgl. Statistisches Bundesamt 2003, S. 52).

Die Ausgaben aller deutschen Universitäten im Jahr 2007 lagen bei 33,3 Mrd. Euro, von denen 4,3 Mrd. Euro (13%) durch Drittmittel und 12,5 Mrd. Euro (38%) durch Verwaltungseinnahmen gedeckt werden konnten. Die verbleibenden 16,5 Mrd. Euro (49%) waren demnach Grundmittelzuschüsse der jeweiligen Träger (vgl. Statistisches Bundesamt 2009, S. 145), die vor allem von den Bundesländern zur Verfügung gestellt wurden (vgl. BMBF 2004a, S. 341). Diese strukturellen Relationen unterliegen einem ständigen Wandel. Der Anteil der Drittmittel an den Budgets der Hochschulen hat sich seit 1980 mehr als verdoppelt, während der Anteil der Grundmittel kontinuierlich

zurückgegangen ist. Die zunehmenden Anforderungen an die tertiäre Bildung lassen die Budgets der Hochschulen schneller steigen als die staatlichen Finanzierungsmöglichkeiten. Diese immer größer werdende Lücke wird zunehmend durch Drittmittel gedeckt (vgl. Tab. 4-2):

Tab. 4-2: Einnahmequellen von Hochschulen in Deutschland (1980-2007)

Einnahmequellen von Hochschulen in Deutschland (1980-2007)	**1980**	**1990**	**2000**	**2007**
Grundmittel in Mrd. €	**6,8**	**10,1**	**16,1**	**16,8**
Grundmittel in %	*72,3%*	*64,3%*	*58,5%*	*49,5%*
Verwaltungseinnahmen in Mrd. €	**2,1**	**4,3**	**8,6**	**12,5**
Verwaltungseinnahmen in %	*22,3%*	*27,4%*	*31,3%*	*37,5%*
Drittmittel in Mrd. €	**0,5**	**1,3**	**2,8**	**4,3**
Drittmittel in %	5,3%	8,3%	10,2%	12,9%
Gesamt in Mrd. €	**9,4**	**15,7**	**27,5**	**33,3**

Quelle: Statistisches Bundesamt 2005, S. 12, Statistisches Bundesamt 2009, S. 144-145, eigene Aufbereitung und Darstellung

Die Grundmittel werden nach Einschätzung der HRK auch weiterhin prozentual zurückgehen und eine immer geringere Rolle innerhalb der Hochschulhaushalte spielen, fast alle Bundesländer planen in diesem Bereich Kürzungen (vgl. HRK 2007). Bisher konnte der universitäre Bereich den verminderten Zufluss an Grundmitteln durch gesteigerte Drittmitteleinwerbungen kompensieren (HRK 2007). Hochschulsponsoring ist Teil dieser Drittmittel, wird aber zurzeit nicht als eigenständige Einnahmekategorie unter Drittmitteln ausgewiesen[67]. Aufgrund der Relevanz von Sponsoring für Drittmittel sollen diese in Kapitel 4.1.3.3 gesondert behandelt werden.

4.1.3.2 Einnahmestrukturen von Hochschulen in den USA

Öffentliche Hochschulen

Die finanzielle Situation der öffentlichen Universitäten und Colleges in den USA stellt sich im Hinblick auf den staatlichen Finanzierungsanteil ähnlich wie in Deutschland dar. Während im Jahr 1980/81 noch 62,2% der Hochschuleinnahmen aus staatlichen

[67] Nach Aussagen aus dem Statistischen Bundesamt ist es nach der Novellierung der Hochschul-Finanzstatistik künftig möglich, Hochschulsponsoring als eigenständige Einnahmekategorie zu verbuchen (vgl. Haug 2005).

Quellen kamen, waren es im Jahr 2000/01 nur noch 50,8%. Eine Kompensation dieser verminderten staatlichen Mittelzuflüsse erfolgte in diesem Zeitraum über gestiegene Einnahmen durch Studiengebühren (deren Anteil von 12,8% auf 18,1% stieg) sowie über eine größere Bedeutung der privaten Mittel. Tab. 4-3 gibt einen detaillierten Überblick über die Entwicklung der Finanzierungsquellen amerikanischer öffentlicher Hochschulen.

Tab. 4-3: Einnahmestruktur öffentlicher amerikanischer Hochschulen (1980-2001)

Current-fund revenue of public degree-granting institutions in the U.S. (1980-2001)	**1980-81**	**1990-91**	**2000-2001**
Tuitions and fees in Mrd. US-$	**5,5**	**15,3**	**31,9**
Tuition and fees in %	*12,8%*	*16,1%*	*18,1%*
Federal, State and local governments in Mrd. US-$	**26,8**	**51,7**	**89,7**
Federal, State and local governments in %	*62,2%*	*54,4%*	*50,8%*
Endowment in Mrd. US-$	**0,2**	**0,4**	**1,4**
Endowment in %	*0,5%*	*0,4%*	*0,8%*
Sales and Services in Mrd. US-$	**8,5**	**21,5**	**38,3**
Sales and Services in %	*19,7%*	*22,6%*	*21,7%*
Private gifts, grants and contracts in Mrd. US-$	**1,1**	**3,7**	**8,9**
Private gifts, grants and contracts in %	*2,6%*	*3,9%*	*5,0%*
Other sources in Mrd. US-$	**1,0**	**2,5**	**6,5**
Other sources in %	*2,3%*	*2,6%*	*3,7%*
Total in Mrd. US-$	**43,1**	**95,1**	**176,7**

Quelle: NCES 2004, S. 389, eigene Aufbereitung und Darstellung

Private Hochschulen

Während staatliche Mittel für öffentliche Hochschulen in den USA 50,8% der Einnahmen darstellen, unterstützt der Staat private Institutionen in den USA nur mit 18,4% (vgl. NCES 2004, S. 389, 395). Den Großteil ihrer Einnahmen erzielen die nicht-öffentlichen Hochschulen über Studiengebühren (38,1%) sowie private Zuwendungen und Auftragsforschung (19,4%). Diese letztgenannte Kategorie (*Private Gifts, Grants*

and Contracts) ist teilweise mit den deutschen Drittmitteln vergleichbar[68]. Tab. 4-4 stellt die einzelnen Einnahmekategorien für private Hochschulen im Überblick dar.

Tab. 4-4: Einnahmestruktur privater amerikanischer Hochschulen (2000/2001)

Total revenue of 4-year private not-for-profit degree-granting institutions in the U.S.	**2000-2001**
Tuitions and fees in Mrd. US-$ *Tuition and fees in %*	**31,3** *38,1%*
Federal, State and local governments in Mrd. US-$ *Federal, State and local governments in %*	**15,1** *18,4%*
Hospitals, Auxiliary Enterprises, Educational Activities, Investment return in Mrd. US-$ *Hospitals, Auxiliary Enterprises, Educational Activities, Investment return in %*	**15,6** *19,0%*
Private gifts, grants and contracts in Mrd. US-$ *Private gifts, grants and contracts in %*	**15,9** *19,4%*
Other sources in Mrd. US-$ *Other sources in %*	**4,2** *5,1%*
Total in Mrd. US-$	**82,1**

Quelle: NCES 2004, S. 395, eigene Aufbereitung und Darstellung

4.1.3.3 Die Bedeutung von Drittmitteln

Die vorangehenden Kapitel haben die Bedeutung von Drittmitteln hervorgehoben, der Staat steht der zunehmenden Bedeutung dieser Einnahmekategorie durchaus positiv gegenüber[69]. Verstärkt werden Hochschulen durch Zielvereinbarungen dazu angehalten, Drittmittel einzuwerben, um weiterhin staatliche Zuschüsse zu erhalten (vgl. Statistisches Bundesamt 2003, S. 52; Pallme König 2001, S. 67). In den USA ist es schon lange durchaus üblich, dass der Staat die öffentlichen Zuschüsse an die eingeworbenen privaten Gelder koppelt (vgl. Horstkotte 2002, S. 3).

[68] Ein direkter Vergleich ist aufgrund unterschiedlicher statistischer Erhebungen in den USA und Deutschland nur bedingt möglich, im Rahmen dieser Arbeit wird die hier dargebotene Gegenüberstellung als ausreichend und zielführend angesehen, da sie die strukturellen Unterschiede als Rahmenfaktor für Hochschulsponsoring darstellt. Demnach entspricht die offizielle US-amerikanische Kategorie „Private gifts, grants and contracts“ den deutschen Drittmitteln.

[69] So erklärt z.B. eine Verwaltungsvorschrift des Bayerischen Staatsministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kunst die Einwerbung von Drittmitteln durch die Hochschulen für „ausdrücklich erwünscht“ (Bayerisches Staatsministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kunst 2002, S. 1).

Deutschland

Bei den von deutschen Hochschulen eingeworbenen Drittmitteln handelt es sich neben Zuwendungen privater Wirtschaftssubjekte, z.B. durch Spenden und Sponsoring vor allem um Forschungsgelder aus öffentlichen oder privaten Quellen und um Mittelzuflüsse von Stiftungen (vgl. hierzu Pallme König 2001, S. 67). Diese Drittmittel stammen zu 53,4% aus staatlichen Quellen, vor allem von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG), einer Selbstverwaltungsorganisation der deutschen Wissenschaft, die als privatrechtlicher Verein organisiert ist und wissenschaftliche Höchstleistungen durch Wettbewerb fördert. Unternehmen und (meist durch Unternehmen finanzierte) Stiftungen beteiligen sich mit 34,9% an den Drittmitteleinnahmen der Hochschulen, hierbei handelt es sich größtenteils um Auftragsforschung (vgl. Statistisches Bundesamt 2003, S. 55). In diesen Geldern ist auch das unternehmerische Hochschulsponsoring enthalten, das auf ca. 150-200 Mio. Euro geschätzt wird (vgl. pilot group 2006; Bruhn 2003, S. 25; Gazdar/ Kirchhoff 2003, S. 191), Hochschulsponsoring entspricht damit ca. 4% sämtlicher Drittmittel.

Tab. 4-5: Drittmittel nach Herkunftsquelle (2007) in Deutschland[70]

Drittmittelgeber	in Mrd. Euro [71]	in %
Bund (inkl. DFG Mittel) i.H.v. 611 Mio. Euro)	1,8	41,8%
Länder (inkl. DFG Mittel i.H.v. 439 Mio. Euro)	0,5	11,6%
Unternehmen & Stiftungen *…davon Hochschulsponsoring*	1,5 *0,15 – 0,20*	34,9% *3,5%-4,6%*
International Organisationen & Sonstige	0,5	11,6%
Gesamt	4,3	100,0%

Quelle: Statistisches Bundesamt 2009, S. 144-145; DFG 2005, S. 2, eigene Aufbereitung und Berechnung

USA

Die finanzielle Hochschulunterstützung von privater Seite in den USA stellt sich grundlegend anders dar: Dort stammen die freiwilligen Zahlungen[72] an *Universities* und *Colleges* zu über 50% von Privatpersonen, vor allem aus der Gruppe der Alumni.

[70] Dabei wurden die DFG-Gelder nach Herkunft aufgeschlüsselt und zu den Ausgaben des Bundes sowie der Ländern und Stiftungen addiert.

[71] Die von der DFG genannten Prozentzahlen wurden für die Berechnung konstant gehalten und auf Eurobeträge im Jahr 2007 angewandt.

Stiftungen (25,4%) und Unternehmen (16,4%) stellen ebenfalls einen Großteil der freiwilligen Zahlungen zur Verfügung (vgl. CAE 2007):

Tab. 4-6: Drittmittel nach Herkunftsquelle (2006) in den USA[73]

Freiwillige Zahlungen für Einrichtungen der tertiären Bildung in den USA (2006)	**Mrd. US-$**	**in %**
Zahlungen von Stiftungen	**7,1**	**25,4%**
Individuelle Zuwendungen	**14,1**	**50,4%**
….davon durch Alumni	*8,4*	*30,0%*
Unterstützung durch Unternehmen (ohne Auftragsforschung)	**4,6**	**16,4%**
Religiöse Gruppen und andere Organisationen	**2,2**	**7,9%**
Gesamt in Mrd. US-$	**28,0**	**100,0%**

Quelle: CAE 2007

Vergleichende Betrachtung

Bei der Gegenüberstellung der Zahlen aus Deutschland und den USA ist zu beachten, dass die freiwilligen Zahlungen in den USA an Hochschulen in Höhe von 28,0 Mrd. US-$ keine Auftragsforschung bzw. Mittel von staatlichen Forschungsstellen enthalten, während ein Großteil der 4,3 Mrd. Euro Drittmittel in Deutschland diese Forschungsleistungen beinhalten. Rechnet man aus den deutschen Zahlen die staatlichen Zahlungen (2,3 Mrd. Euro) sowie einen Großteil der Unternehmensleistung heraus, bei denen es sich um Auftragsforschung handelt (geschätzt 1,0 Mrd. Euro), so verbleiben ca. eine Mrd. Euro, die als freiwillige Leistungen der Privatpersonen, Unternehmen und Stiftungen in Deutschland den Hochschulen zur Verfügung stehen. Im Vergleich zu den 28,0 Mrd. US-$ (ca. 20,6 Mrd. Euro[74]) wird hier die signifikant höhere freiwillige private Hochschulunterstützung in den USA sehr deutlich.

Wenn auch dieser kurze Vergleich deutscher und amerikanischer Einnahmestrukturen aufgrund unterschiedlicher statistischer Erhebungsverfahren nur sehr eingeschränkt

[72] Hierin ist keine Auftragsforschung enthalten.
[73] Dabei wurden die DFG-Gelder nach Herkunft aufgeschlüsselt und zu den Ausgaben des Bundes sowie der Ländern und Stiftungen addiert.
[74] Umgerechnet zum Kurs von 1,36 US-$ / Euro am 6.9.2007

möglich ist, so erlaubt er doch gewisse Aufschlüsse über die Strukturen der beiden Systeme und darin implizierte mögliche Konsequenzen für Hochschulsponsoring:

- Drittmitteleinnahmen sind vor allem für private Universitäten in den USA ein elementarer Finanzierungsbaustein. Durch Auftragsforschung, Spenden und Schenkungen erhalten die nicht-öffentlichen Institute mehr Gelder als von staatlicher Seite[75]. Hieraus ergibt sich die dringliche Notwendigkeit zum professionellen Einwerben privater Mittel, u.a. durch unternehmerisches Hochschulsponsoring.

- Die Einnahmen von staatlicher Seite stellen für öffentliche Universitäten in Deutschland und den USA weiterhin den wichtigsten Finanzierungsbaustein dar, sie gehen aber im Hinblick auf den Gesamthaushalt einer Hochschule anteilsmäßig immer mehr zurück. Damit werden Mitteleinwerbungen aus privaten Quellen, u.a. durch Hochschulsponsoring, auch für öffentliche Einrichtungen in Deutschland und den USA wichtiger. Eine Umkehrung dieses Trends ist aufgrund der bisherigen Prognosen nicht zu erwarten, Hochschulsponsoring könnte aufgrund der prognostizierten Entwicklungen als Finanzierungsmöglichkeit an Bedeutung gewinnen.

- Studiengebühren stellen sowohl für private als auch für öffentliche Hochschulen in den USA eine sehr wichtige Einnahmequelle dar, die in Deutschland bei öffentlichen Hochschulen noch nicht existiert. Es erscheint möglich, dass aufgrund der großen finanziellen Bedeutung von Studiengebühren dieser Einnahmekategorie eine verstärkte Aufmerksamkeit gewidmet wird.

- Trotz der quantitativ eher geringen Bedeutung von Hochschulsponsoring für die Budgets der Hochschulen findet dieses Thema in der Literatur und Praxis eine starke Beachtung, zahlreiche Publikationen und Studien beschäftigen sich mit dem Thema[76]. Dies erscheint insofern nachvollziehbar, da mit den privat eingeworbenen und selten zweckgebundenen Geldern oft gerade diejenigen Ausgaben bestritten werden, die im Wettbewerb der Hochschulen, Fachbereiche und Lehrstühle den entscheidenden Wettbewerbsvorteil darstellen können, die zur Profilgewinnung

[75] So plant z.B. die Stanford University eine fünfjährige Fundraisingkampagne zur Einwerbung von 4,3 Mrd. US-$ an Forschungs- und Lehrmitteln, elf Universitäten wollen in dieser Zeit über zwei Mrd. US-$ einwerben, weitere 14 Hochschulen über eine Mrd. US-$ (vgl. o.V. 2006a, S. 614).

[76] vgl. u.a. Hermanns/Falt 2002; Hermanns/Glogger 1998; Hermanns/Suckrow 1995; Beier 2003; Bruhn 1999; Erhardt 1997; Deutscher Hochschulverband 2004; Slapnicar/Melega 1998; Westebbe/Winter/Trost 1997, Reinhard 2001.

erheblich beitragen (vgl. Haibach 2002, S. 77) und neue Handlungsspielräume für die Hochschulen eröffnen können (vgl. Statistisches Bundesamt 2003, S. 52).

4.1.4 Gesellschaftliche Forderungen und Ansätze zu Reformen der Hochschulen

Aktuelle politische und gesellschaftliche Diskussionen zur Hochschulpolitik stellen Rahmenfaktoren für Hochschulsponsoring dar, die das Ausmaß des unternehmerischen Engagements beeinflussen. Im folgenden Kapitel sollen daher die wichtigsten Themenblöcke kurz skizziert und der aktuelle Stand der Diskussion sowie deren mögliche Bedeutung für Hochschulsponsoring dargestellt werden.

4.1.4.1 Deutschland

In den letzten Jahren ist eine öffentliche Diskussion um die zukünftige Ausrichtung und Organisation der Hochschulen entstanden, was vor allem auf einen immer stärkeren Wettbewerb um finanzielle Ressourcen und Studenten, auch auf internationaler Ebene, zurückzuführen ist (vgl. HRK/BDA 2003, S.3). Im Rahmen dieser Arbeit erscheint es zielführend, diejenigen Weiterentwicklungen der Hochschulen näher zu betrachten, die wesentlichen Einfluss auf die zukünftige Zusammenarbeit von Wirtschaft und Wissenschaft haben und so eine Relevanz für Hochschulsponsoring besitzen.

Im Zentrum der Forderungen an Hochschulen steht der Ruf nach einer *Bildung bzw. Schärfung des wissenschaftlichen Profils,* um im zunehmenden internationalen Wettbewerb um Studenten, Professoren und Drittmittel bestehen zu können und den lokalen bzw. nationalen Wirtschaftsstandort durch die Präsenz forschungsstarker und profilierte Universitäten zu stärken. Dies kann allerdings nicht ohne die Mithilfe von Unternehmen geleistet werden, woraus sich zahlreiche Möglichkeiten des Sponsoring ergeben könnten[77].

In der aktuellen gesellschaftlichen Diskussion zur *Hochschulfinanzierung* ist es relativ unbestritten, dass die Grundfinanzierung der Hochschulen eine hoheitliche Aufgabe bleiben sollte (vgl. Initiative „an-morgen-denken“ 2004, S.7; HRK/BDA 2003, S. 15). Dieser Grundkonsens ist allerdings mit der Forderung an Hochschulen

[77] In enger inhaltlicher Beziehung zur Profilbildung stehen erste Ansätze der Universitäten und Fachhochschulen, professionelles Hochschulmarketing einzuführen bzw. auszubauen. Dies wird in Kapitel 3.1.4 näher behandelt, da es eine Konsequenz der Forderung zur Profilierung und keine gesellschaftliche Forderung per se ist.

verbunden, selber aktiv verstärkt zusätzliche private Mittel einzuwerben. Die Knappheit der öffentlichen Gelder zwingt Hochschulen quasi dazu, verstärkt private Finanzierungsquellen zu erschließen (vgl. Kehm 2004, S. 13). Als Ansatzpunkte sind hier ein größeres Bemühen um Drittmitteln, die bessere Verwertung eigener Forschungsergebnisse, der Aufbau strategischer Forschungskooperationen mit Unternehmen, der Aufbau eines Unterstützernetzwerks durch Alumni sowie die Ausweitung der Angebote wissenschaftlicher Weiterbildung zu sehen (vgl. HRK/BDA 2003, S. 16-17; Kehm 2004, S. 13).

Durch die Forderung nach stärkerem *Wissenstransfer* sollen Hochschulen Zugang zu neuen technologischen Entwicklungen von Unternehmen erhalten und Unternehmen von aktuellen Forschungsergebnissen profitieren (vgl. HRK/BDA 2003, S. 26-27). Gefordert werden dabei neue Formen der Public-Private-Partnership Initiativen. Durch die damit verbundene Stärkung der Hochschule kann auch der lokale Standort gestärkt werden[78] (vgl. Initiative „an-morgen-denken" 2004, S.9; HRK/BDA 2003, S. 26) und so einer Region wirtschaftliche Impulse verleihen.

Im Zuge der veränderten Bedingungen und Anforderungen an Bewerber im international verflochtenen Arbeitsmarkt wird auch von den Hochschulen eine stärkere Öffnung erwartet, die diese Veränderungen adäquat berücksichtigt. Ohne ihren Grundauftrag der wissenschaftlichen Ausbildung aufzugeben, erfährt das Kriterium der *Berufsfähigkeit* der Studenten eine zunehmende Wichtigkeit als Element der hochschulseitigen Profilbildung (vgl. HRK/BDA 2003, S. 21). Im Mittelpunkt dieser Aufgabe steht die Forderung nach enger Kooperation zwischen Wirtschaft und Hochschulen, wobei es zu kurz greift, nur von den Universitäten die Vermittlung der notwendigen Kompetenzen zu verlangen, denn viele Anforderungen sind ausschließlich in der unternehmerischen Praxis zu erwerben (vgl. Wagner 2004, S. 35). „Für viele der von der Wirtschaft geforderten Kompetenzen von Hochschulabsolventen gibt es keine bessere Ausbildung als die der unternehmerischen Praxis" (Wagner 2004, S. 40).

Studiengebühren leisten in den USA einen signifikanten Beitrag zur Finanzierung der Hochschulen, während sie in Deutschland bisher eine noch weitgehend

[78] z.B. durch die Ansiedlung neuer Unternehmen im Umfeld der Hochschule.

ungenutzte Einnahmekategorie darstellten. Im Januar 2005 hat das Bundesverfassungsgericht (vgl. Bundesverfassungsgericht 2005) allerdings das bis dahin geltende nationale Verbot von Studiengebühren aufgehoben. Dadurch ergibt sich für die Bundesländer als Träger der Hochschulen zum ersten Mal die Möglichkeit, Gebühren für das Erststudium einzuführen[79]. Die Unterstützung bedürftiger und talentierter Studenten kann neben der sozialen Unterstützungsfunktion auch den Versuch der frühzeitigen Bindung an das Unternehmen beinhalten (arbeitsmarktpolitische Funktion). Die Vergabe von Unternehmensstipendien[80], die meist im Bereich des Personalmarketing angesiedelt ist, trägt vor allem zur Bildung eines positiven Images sowie zur Rekrutierung von *High-Potentials* bei. Die Unterstützung erfolgt vor allem durch finanzielle Förderung, kann aber auch in Sachleistungen bestehen (vgl. Schmidt 2004, S. 44).

4.1.4.2 USA

Die Herausforderungen der amerikanischen Hochschulen sind ebenfalls vielfältig und komplex (vgl. hierzu Rosenstone 2004). Durch die starke Reduktion der staatlichen Mittel für Hochschulen sind die Studiengebühren in den letzten Jahren überproportional gestiegen. Damit wird aus dem öffentlichen Gut der tertiären Bildung immer mehr ein privates Gut und führt langfristig zu sozialen Konsequenzen, da sich immer weniger Bevölkerungsschichten den Zugang zu Hochschulen leisten können.

Die an diesen Herausforderungen ansetzende Diskussion über Reformen im amerikanischen Hochschulsystem wurde stark geprägt von der Arbeit der *Commission on the Future of Higher Education*, die im Jahr 2006 im Auftrag der amerikanischen *Secretary of Education*, Margaret Spellings, ihren vielbeachteten Bericht vorgelegt hat (vgl. Commission on the Future of Higher Education 2006). Hierin wird das amerikanische System der tertiären Bildung einer kritischen Analyse unterzogen und die

[79] Erste Schätzungen gehen davon aus, dass die Hochschulen jährlich bis zu 1,5 Mrd. Euro aus Studiengebühren einnehmen könnten (vgl. Burtscheidt 2005a; o.V. 2005a, S. 11). Dies würde ca. 5% der Gesamteinnahmen der Hochschulen bedeuten, Studiengebühren würden so einen signifikanten Finanzierungsbeitrag leisten. Es ist allerdings nicht auszuschließen, dass die zusätzlichen Einnahmen durch Studiengebühren von weiter reduzierten staatlichen Mitteln kompensiert werden (vgl. Heinemann 2004, S. 9), so dass die tatsächlichen Mehreinnahmen der Hochschulen insgesamt weit geringer als die geschätzten 1,5 Mrd. Euro ausfallen könnten.

[80] In Deutschland erhalten ca. 2% der Studenten Stipendien von durchschnittlich ca. 3.800 Euro pro Jahr, d.h. Stipendien spielen mit einem Volumen von ca. 150 Mio. € noch eine relativ kleine Rolle im Vergleich zu den USA (vgl. BMBF 2004b, S. 162).

Reformvorschläge in die Bereiche Accessibility, Affordability und Accountability kategorisiert:

Der Zugang zu Hochschulen (*Accessibility*) setzt in der Schule an, es sollen vor allem die High School Standards dahingehend erhöht werden, dass diese mit den Erwartungen der Hochschulen an zukünftige Studenten besser übereinstimmen. Das U.S. Department of Education konstatiert: „To expand access to higher education we must better educate and prepare our students, beginning with high standards and accountability in our public schools“ (U.S. Department of Education 2006).

Die *Affordability* von tertiärer Bildung setzt bei den Kosten an: So soll den Studenten verstärkt Hilfe bei der Beantragung von Stipendien und Krediten geleistet werden und neue Finanzierungsmodelle könnten die Gruppe der geförderten Studenten vergrößern[81]. Das erklärte Ziel ist es, die Zahl derjenigen Jugendlichen zu senken, die sich keine Hochschule leisten können oder Angst vor den zukünftigen Kosten haben (vgl. U.S. Department of Education 2006).

Unter *Accountability* wird die dokumentierte Wettbewerbsfähigkeit der Hochschulen verstanden, die sich u.a. in immer stärker standardisierten Test niederschlägt (vgl. Marklein 2006). Die U.S. Regierung präzisiert es folgendermaßen: „In the Information Age, it is essential that clear, comprehensive and comparative data about colleges and universities be collected and made available to students, parents, and policymakers” (U.S. Department of Education 2006). Durch die Veröffentlichung von Daten und Rankings soll versucht werden, die Hochschulen zu messen und durch diese Wettbewerbssituation die Qualität der Hochschulen allgemein zu steigern.

4.1.4.3 Vergleichende Betrachtung und Implikationen für Hochschulsponsoring

Die aktuellen Diskusionen sowohl in Deutschland als auch in den USA bieten interessante Ansatzmöglichkeiten für unternehmerisches Hochschulsponsoring, dass sowohl kommunikative Ziele als auch Ziele im Rahmen einer Corporate Citizenship Ausrichtung beinhalten kann. Die Hochschulen stehen in beiden Ländern vor zunehmenden Finanzierungsproblemen. Sie erhalten prozentual immer weniger Gelder

[81] So sollen z.B. die Studiengebühren nicht stärker als das durchschnittliche Einkommen steigen, die Anzahl und der Umfang der Stipendien (Pell Grants) soll ausgebaut werden (vgl. o.V. 2006b).

von öffentlicher Seite und sind verstärkt auf Kooperationen mit Unternehmen angewiesen. Cause Related Sponsoring bietet hier Möglichkeiten, die Hochschulen finanziell oder anderweitig in ihrer Aufgabenwahrnehmung zu unterstützen und dies als bürgerschaftliches Engagement zu verstehen. Die Öffentlichkeit ist in beiden Ländern über die angespannte finanzielle Situation der Hochschulen informiert, so dass ein Engagement durchaus positive Kommunikation hervorbringen könnte. In den USA kann durch das Ermöglichen von Hochschulzugang für finanziell schwache Bevölkerungsgruppen auch unternehmerisches Sozialkapital aufgebaut werden, in Deutschland könnte dies in eingeschränktem Rahmen, aufgrund der Studiengebühren, in Zukunft ebenfalls möglich sein[82].

4.2 Hochschulmarketing als Bezugsrahmen für Hochschulsponsoring

Nach der Darstellung einer übergreifenden Strukturanalyse der Situation der Hochschulen in Deutschland und den USA, die als Rahmenbedingung und Entscheidungsgrundlage für unternehmerisches Hochschulsponsoring Bedeutung erlangt, beschäftigt sich dieses Kapitel mit der Thematik des Hochschulmarketing aus *einzelbetrieblicher* Sichtweise einer Hochschule. In einem ersten Schritt wird die konzeptionelle Verankerung von Hochschulmarketing im Dienstleistungsmarketing, Non-Profit Marketing und Relationship Marketing dargestellt und die Relevanz für Hochschulsponsoring thematisiert. Ähnlich wie im vorangegangene Kapitel ergeben sich aus dieser Betrachtung Bedingungen für unternehmerisches Hochschulsponsoring, die im Rahmen der konkreten Gestaltung zu beachten sind. In einem zweiten Schritt erfolgt die Diskussion von Hochschulmarketing und Fundraisingkonzepten, die sich aus den Herausforderungen[83] an Hochschulen ergeben. Vor allem das Fundraising, mit dessen Hilfe Hochschulen versuchen, u.a. die Sponsoringeinnahmen von Unternehmen zu erhöhen, und das damit das konzeptionelle Gegenstück zum unternehmerischen Hochschulsponsoring darstellt, soll hier genauer betrachtet werden.

---

[82] So ist es für den Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) denkbar, dass Unternehmen einen Studienfonds einrichten oder einzelne Firmen Stipendien vergeben (vgl. Rudzio 2005). Verschiedene Banken denken über günstige Kredite zur Unterstützung bedürftiger Studenten an staatlichen Hochschulen nach (vgl. Rubner/Gries 2005).

[83] Hier sind besonders die Profilbildung, die Generierung zusätzlicher privater Mittel, der Wissenstransfer sowie eine Forderung nach stärkerer Arbeitsmarktorientierung zu nennen (vgl. Kapitel 4.1.4).

4.2.1 Grundlagen des Hochschulmarketing

4.2.1.1 Definitionen

Die Definitionen von Hochschulmarketing orientieren sich vorwiegend an vorherrschenden Definitionen des Marketing im Allgemeinen. In den USA wiesen Kotler/Fox bereits 1985 darauf hin, dass allein durch die Einführung von Marketingfunktionen an den Universitäten[84] noch keine Marketingorientierung der Hochschule vorliegt. Ohne eine konkrete Definition für Hochschulmarketing anzubieten beschreiben sie die Notwendigkeit einer universitären Marketingausrichtung: „A *marketing orientation* holds that the main task of the institution is to determine the needs and wants of target markets and to satisfy them through the design, communication, pricing, and delivery of appropriate and competitively viable programs and services" (Kotler/Fox 1985, S. 10). Meffert definierte Hochschulmarketing im Jahr 1993 als die „…Planung, Koordination, Durchführung und Kontrolle aller universitären Aktivitäten, die darauf abzielen, Leistungen an ausgewählte Zielgruppen zu vermitteln oder ihre Beziehungen zu relevanten Umweltbereichen zu pflegen" (Meffert 1993, S. 1).

Inzwischen beinhaltet Hochschulmarketing immer stärker die Ausrichtung des gesamten Leistungsangebots an den Ansprüchen aller Interessengruppen (vgl. Fritz 1996a, S. 20) und schließt damit Elemente des Absatz- und Beschaffungsmarketing ein. Für Meffert bedeutet Hochschulmarketing nun „…die bewusst marktorientierte Führung der gesamten Hochschule" (Meffert 2007, S.6) sowie die „…Ausrichtung und Koordination aller Aktivitäten auf die Bedürfnisse von Zielgruppen und damit Sicherung von Vorteilen im Hochschulwettbewerb" (Meffert 2007, S.6).

4.2.1.2 Ursprünge und Entwicklung des Hochschulmarketing in der Praxis

Bis Mitte der 1960er Jahre war der Begriff des Hochschulmarketing noch relativ unbekannt, die Hochschulen zehrten von ihrer guten Reputation und hatten keinerlei Bedürfnisse, den Bekanntheitsgrad zu steigern oder ein positives Image aufzubauen (vgl. Heiland 2001, S. 31). Während der Studentenunruhen in den späten 1960er Jahren entdeckten jedoch die politisch aktiven Studenten die Medien und Öffentlichkeitsarbeit als Mittel zur Durchsetzung ihrer Ziele. Die Hochschulen reagierten auf diese Entwicklung mit der verstärkten Einrichtung von Pressestellen als Informationsorgane

[84] z.B. Fundraising- oder Alumnibüros

und Gegengewichte zur studentischen Öffentlichkeitsarbeit (vgl. Thieme 2002, S.3). Aus diesem Grund waren die Pressestellen zuerst eher reaktiv und defensiv geprägt. In den 1970er Jahren stellte die Entwicklung der Universitäten zu Massenuniversitäten sowie die fortschreitende innere Demokratisierung die Pressestellen vor immer stärker wachsende Aufgaben, mehr und mehr Gruppierungen drangen auf ihren Anteil an öffentlicher Kommunikation mittels hochschulseitiger Öffentlichkeitsarbeit (vgl. Escher 2006, S. 157). Auch der öffentliche Ansehensverlust der Hochschulen ließ die Berichterstattung über Forschung und Lehre immer wichtiger werden. In den 1980er Jahren führte der beginnende Wettbewerb der Hochschulen dann zu einer stärkeren Professionalisierung der Hochschulen im Umgang mit der Öffentlichkeit (vgl. Escher 2006, S. 160). Eine Ausweitung der Pressearbeit zu ganzheitlichen Marketingansätzen auf breiterer Basis konnte ab ca. 1995 festgestellt werden. Diese Entwicklung wurde vor allem von externen Faktoren getrieben, wie z.B. der Kürzung öffentlicher Finanzmittel, der Differenzierung im Bildungssystem durch mehr private Universitäten und Corporate Universities, der demografischen Entwicklung und dem Rückgang der Studienanfängerzahlen sowie einem zunehmenden Wettbewerbsdruck auch durch ausländische Institutionen (vgl. Thieme 2002, S. 4; Escher 2006, S. 164-165; Nedeß 1999, S. 51; Heiland 2001, S. 32; KMK 2006).

Inzwischen wird die Wichtigkeit eines professionellen Hochschulmarketing kaum mehr bestritten. Aufgrund der Intensivierung des Wettbewerbs unter den Hochschulen durch Globalisierung, den sich ändernden öffentlich-rechtlichen Rahmen- und Finanzierungsbedingungen, den sich wandelnde Anforderungen der Berufswelt sowie durch technologischen Fortschritt müssen Hochschulen mit geeigneten Absatz- und Beschaffungsmarketingmaßnahmen reagieren (vgl. Meffert 2007, S. 3). In der Praxis bewerten 93% der Hochschulen die Bedeutung des Hochschulmarketing als wichtig oder sehr wichtig, allerdings verfügen erst 16% der Hochschulen über marketingspezifische Stellen, bei 41% der Hochschulen liegt die Marketingverantwortlichkeit bei der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit (vgl. FH Erfurt 2004). Demnach ist es wenig überraschend, dass schriftlich formulierte Marketingkonzepte nur bei 22% der Hochschulen existieren. Hochschulmarketing wird als wichtiges Aktionsfeld durchaus wahrgenommen, allerdings geht die Umsetzung nur langsam voran (vgl. FH Erfurt 2004).

4.2.1.3 Spezifika von Hochschulen

Im Gegensatz zu zahlreichen anderen, oft kommerziellen Sponsoringpartnern, weisen deutsche Hochschulen eine Reihe von Spezifika auf, die ihnen ein eigenständiges Profil verleihen und damit Relevanz für die Gestaltung von Hochschulsponsoring besitzen.

Die relative *Autonomie der Fachdisziplinen und Wissenschaftler* (vgl. Winter 2002, S. 225) ergibt sich aus der Rolle der Hochschulen als Expertenorganisationen, d.h. Professoren (in ihrer Rolle als Experte) identifizieren sich oft eher mit der Profession bzw. der Fachdisziplin als mit der zugehörigen Organisation (vgl. Pellert 2000, S. 43). Durch das hieraus entstehende Engagement erscheinen dann Institute bzw. Fachbereiche dynamischer, als die Organisation als Ganzes. Unterstützt wird das Engagement für den Fachbereich durch die gegebenen Karrieremöglichkeiten, die weniger in der Hochschule als Organisation sondern eher in Aufstiegsmöglichkeiten innerhalb der Disziplin möglich sind (vgl. Pellert 2000, S. 43; Hanft 2000, S. 13).

In engem Zusammenhang mit dem Wettbewerb von Wissenschaftlern um Positionen und Ressourcen steht auch eine zunehmende *Gründung von speziellen Fachinstituten und Abteilungen*, da die Wissenschaftler so ihre ausgewiesene Expertise auf einem konkreten Gebiet organisatorisch unterlegen können (vgl. Pellert 2000, S. 44). Die so entstehenden Einheiten stellen damit einen hohen Integrationsbedarf auf der Ebene der Gesamtorganisation dar sowie ein Ressourcenproblem, das u.a. mit Hochschulsponsoring gemindert werden kann.

Für die relativ *schwache Stellung der Gesamtorganisation Hochschule* ist neben der Autonomie der einzelnen Fachbereiche auch eine immer noch relativ große Autorität des Staates verantwortlich. Hochschulleitungen sehen sich mit einer verstärkten Regelungsdichte bei gleichzeitig geringen originären Kompetenzen konfrontiert (vgl. Pellert 2000, S. 47). Bestehende Ansätze zu verstärkter Autonomie der Hochschulen in Deutschland greifen dies auf und versuchen, ähnlich wie in den USA, die Stellung der Hochschulleitung zu stärken, ohne die Expertenstellung der Fachbereiche zu schwächen.

Für die Hochschulleitung, die auf die Mithilfe aller internen Anspruchsgruppen angewiesen ist, bestehen weder über das ideologische noch über das Autoritätssystem echte *Steuerungsmöglichkeiten* (vgl. Hanft 2000, S. 14-15), da aufgrund „…divergierender Interessen unterschiedlicher organisationsinterner Einflussgruppen, die über keine kohärenten Präferenzordnungen verfügen“ (Hanft

2000, S. 11) ein notwendiger Reorganisationsprozess in Hochschulen teilweise blockiert wird.

Die Kontrolle der Arbeitsleistung an Hochschulen erfolgt in großem Ausmaß mittels einer starken *Selbstkontrolle*, da konkrete Ergebnisse nur schwer messbar und vergleichbar sind und damit eine Standardisierung erschwert wird (vgl. hierzu Kapitel 4.2.2.1). Für Universitäten war es aufgrund ihres bisherigen Selbstverständnisses nicht üblich, die eigenen Leistungen aus einer Außenperspektive zu betrachten (vgl. Pellert 2000, S. 48).

Die *Organisationsstruktur* von Hochschulen weist die für Wirtschaftsunternehmen oft üblichen Stab-Linienorganisationen fast nur für die Zentralverwaltung auf, identitäts- und imagestiftende Kernbereiche (Forschung und Lehre einzelner Fakultäten) sind von der zentralen Verwaltung weitgehend abgekoppelt (vgl. Hanft 2000, S. 17).

Diese Spezifika von Hochschulen determinieren sowohl die Planung als auch die konkrete Gestaltung von Hochschulsponsoring als Corporate Citizenship (vgl. Kapitel 5.3), sie bieten damit wichtige Ansatzpunkte für eine erfolgreiche Umsetzung der Sponsoringmaßnahmen.

4.2.2 Konzeptionelle Grundlagen und theoretische Verankerung von Hochschulmarketing

Basierend auf den Spezifika von Hochschulen kann Hochschulmarketing weitgehend aus drei unterschiedlichen Marketingkonzeptionen hergeleitet werden (vgl. Gerhard 2004, S. 47; Trogele 1995; Wangen-Goss 1983, S. 33-41 und 118-117).

Der *Dienstleistungsmarketing*-Ansatz kann als konzeptuell-theoretische Fundierung für Hochschulmarketing dienen, da Hochschulen Leistungen anbieten, die sich mit den konstitutiven Merkmalen von Dienstleistungen decken (vgl. Hansen 1999; Bruhn 2004b; Homburg/Krohmer 2006; Heiland 2001, S. 104-107). Die Dienstleistungsdimensionen Potenzial-, Prozess- und Ergebnisorientierung bei der Gestaltung und Evaluation der Instrumente sind ebenfalls für Universitäten und Fachhochschulen anwendbar.

Hochschulmarketing ist konzeptionell ebenfalls im Objektbereich des *Non-Profit Marketing* verankert, da auch bei nicht-kommerziellen Institutionen wie z.B.

öffentlichen Hochschulen Austauschbeziehungen mit Anspruchsgruppen stattfinden und gestaltet werden (vgl. Kotler/Levy 1969, S. 15; Bruhn 2005d, S. 33-40; Raffée/Fritz/Wiedmann 1994, S. 19-26; Kotler 1982, S. 8-17).

Da der Beziehung zu verschiedensten Anspruchsgruppen im Rahmen des Hochschulmarketing aufgrund der Komplexität sämtlicher universitärer Zielgruppen eine besondere Bedeutung zukommt, erscheint es weiterhin sinnvoll, mit Hilfe des *Relationship Marketing* die Beziehungen der vielfältigen und sich teilweise überlappenden Zielgruppen zu systematisieren (vgl. besonders Bruhn 2001; Hennig-Thurau/Hansen 2000; Hansen 2000).

4.2.2.1 Hochschulmarketing als Dienstleistungsmarketing

Es würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen, wenn hier eine Diskussion der Dienstleistungstheorie und des Dienstleistungsmarketing auch nur ansatzweise stattfände. Daher soll eine Selektion und Fokussierung auf zwei wichtige Bereiche erfolgen, die als notwendiger Hintergrund und zielführend für weitere Überlegungen angesehen werden: In Kapitel 4.2.2.1.1 werden zuerst die konstitutiven Merkmale von Dienstleistungen und die Relevanz für Hochschulsponsoring vorgestellt, während Kapitel 4.2.2.1.2 besondere Aspekte der Dienstleistungsqualität darlegt, die ebenfalls für die unternehmerische Sponsoringunterstützung von Bedeutung sind.

Beim Dienstleistungsmarketing handelt es sich um eine Ausdifferenzierung der Marketingtheorie, die auf der gestiegenen Bedeutung der Dienstleistungen an der gesamtwirtschaftlichen Leistung beruht und die sich seit den 1980er Jahren als anerkannte Forschungsrichtung etabliert hat (vgl. Hansen/Bode 1999, S. 259-260). Übergreifend wird unter Dienstleistungsmarketing die „..Analyse, Planung, Implementierung und Kontrolle sämtlicher Aktivitäten eines Dienstleistungsunternehmens verstanden, die einer Ausrichtung des Leistungsprogramms und der Geschäftsbeziehung am Kundennutzen dienen“ (Bruhn 2004b, S. 697).

4.2.2.1.1 Konstitutive Merkmale von Dienstleistungen

In Abgrenzung zu Konsumgütern weisen Dienstleistungen meist drei[85] wichtige und zentrale konstitutive Merkmale auf (vgl. Bruhn 2004b, S. 698; Bruhn 2006a, S. 333-334; Zeithaml/Parasuraman/Berry 1985; S. 33-34):

Immaterialität: Dienstleistungen sind materiell nicht erfassbar, da die Leistungen nicht lagerfähig und nicht transportfähig sind. In engem Zusammenhang zur Immaterialität steht auch die Intangibilität, d.h. die Qualität von Dienstleistungen kann vor der Erstellung kaum wahrgenommen werden (vgl. Bruhn 2006a, S. 333). Die Leistungen einer Hochschule bestehen zu weiten Teilen aus nicht-materiellen Leistungen an verschiedene Anspruchsgruppen. Den Studenten wird über die Lehre Wissen vermittelt, den Unternehmen werden Forschungsergebnisse geliefert und verschiedene andere Angebote stehen dem lokalen Umfeld zur Verfügung[86]. Diese Leistungen sind prinzipiell weder transport- noch lagerfähig, es gibt aber Ansätze, bestimmte immaterielle Dienste zu materialisieren[87], wie beispielsweise die Aufzeichnung einer Vorlesung und die damit mögliche spätere Wiederverwendung.

Integration des externen Faktors: Hierbei geht es um die Integration verschiedener Stakeholder in den Leistungserstellungprozess, da Dienstleistungen nur bei Anwesenheit bzw. unter Mitwirkung des Dienstleistungsempfängers erstellt werden können. Als bedeutender externer Faktor im Hochschulbereich gelten Studenten, die aufgrund ihrer Erwartungen und Bewertungen im Rahmen der Vorlesungen, Übungen oder Hausarbeiten sowie durch die Intensität der Mitwirkung an den Vorlesungen und Seminaren, entscheidenden Gestaltungseinfluss auf die Qualität der Lehre haben. Im Bereich der Forschung sind Unternehmen, die mit der Hochschule eine Auftragsforschung vereinbart haben, ein wichtiger externer Faktor, der Einfluss auf die Qualität der Dienstleistung hat.

Leistungsfähigkeit des Dienstleisters: Darunter werden die speziellen Leistungsfähigkeiten eines Anbieters verstanden, die zur Erstellung der Dienstleistung notwendig sind. Konkrete Determinanten stellen im

---

[85] Die Dimension der „Leistungsfähigkeit des Dienstleisters“ wird von einigen Autoren nicht explizit herausgestellt (vgl. z.B. Pepels 2004, S. 942), andere Autoren (Homburg/Krohmer 2006, S. 975) differenzieren weiter in fünf verschiedene Kategorien aus (Intangibilität, Verderblichkeit, Integration des externen Faktors, wahrgenommenes Kaufrisiko und Individualität).

[86] z.B. das Angebot einer Kinderuni an ausgewählten Tagen.

[87] z.B. könnte versucht werden, die Qualität der Forschung einer Hochschule durch eine Vielzahl von Gastvorträgen anerkannter Forscher zu dokumentieren.

Hochschulbereich z.B. die Raumsituation, die Anzahl der Professoren oder das Angebot der Bibliothek dar. Hieraus ergeben sich Implikationen für das Dienstleistungsmarketing vor allem in Bezug auf die notwendige Dokumentation von Kompetenzen[88] sowie auf die Materialisierung der Fähigkeitspotenziale.

Es gibt unterschiedliche Ansichten darüber, ob Hochschulen überhaupt als Dienstleister angesehen werden können (vgl. Hansen 1999, S. 371). Die Universitäten und Fachhochschulen sind zuallererst der Gesellschaft als Ganzes verpflichtet, ihren staatlichen Bildungsauftrag zu erfüllen und mit Forschung und Lehre dem Allgemeinwohl zu dienen. Allerdings erbringen sie gleichzeitig Bildungsdienstleistungen für Studenten[89], die die Leistungsangebote wahrnehmen (vgl. Hansen 1999, S. 371). Ebenso kooperieren Hochschulen mit privaten Wirtschaftsunternehmen und weiteren Institutionen, die Abnehmer universitärer Forschungsergebnisse (und damit Kunden) sind. Ungeachtet der gesellschaftspolitischen Komponente erscheint es legitim, Hochschulen zumindest aus dienstleistungstheoretischer Sichtweise aufgrund der konstitutiven Merkmale einer Dienstleistung (besonders Immaterialität und Integration des externen Faktors) als Dienstleister zu kategorisieren (vgl. Hansen 1999, S. 372-373, Siebenhaar 2007)[90].

4.2.2.1.2 Die zentrale Bedeutung der Dienstleistungsqualität

Die Grundlage des Dienstleistungsmarketing stellt die Dienstleistungsqualität dar, da die Orientierung an Stakeholderbedürfnissen im Vordergrund steht und Dienstleistungen wegen ihrer konstitutiven Merkmale ein hohes Risiko für den Leistungsempfänger darstellen. Aufgrund der asymmetrischen Informationsverteilung

---

[88] z.B. über Öffentlichkeitsarbeit, Listen von Publikationen, Hochschulrankings, usw.

[89] Studenten können in diesem Zusammenhang als Kunden der Hochschuldienstleistungen verstanden werden.

[90] Verschiedene Beiträge im Tagungsband des 1. Forum Hochschulmarketing der Freien Universität Berlin zum Thema „Die Universität als Dienstleister" verdeutlichen die aktuelle Diskussion zur Bedeutung der Rolle der Universität als Dienstleister: Bruhn konstatiert, dass der *Werkzeugkasten* für eine Dienstleistungsorientierung der Hochschulen existiert, d.h. die Prinzipien des Dienstleistungsmarketing sind auch auf Hochschulen anwendbar (vgl. Bruhn 2007, S. 36). Eine Online-Befragung unter 3.200 Studenten eruierte die Bedeutung verschiedenster Service- und Beratungsangebote für die Studenten (vgl. Weber 2007, S. 73). Ein Studienansatz zur Beurteilung der Servicequalität an Universitäten (Mystery University Service Check) benutzt die fünf Service-Dimensionen Erscheinungsbild des Umfeldes, Zuverlässigkeit, Reaktionsfähigkeit, Leistungskompetenz und Einfühlungsvermögen (vgl. Parasuraman/Zeithaml/Berry 1988) aus dem Dienstleistungsansatz für einen Service-Check an deutschen Universitäten (vgl. Feustel et al., 2007, S. 102). Die Universität Hamburg versteht „Dienstleistungen als Grundlage der Studierendenbindung und als erweiterte Handlungsfähigkeit von Universitäten" (Taaks 2007, S. 109).

zwischen Anbietern und Nachfragern einer Dienstleistung ergeben sich Unsicherheiten über die Qualität der angebotenen Leistung, hinzu kommt eine bei unbefriedigender Dienstleistung begrenzte Reversibilität (vgl. Meyer 1998b, S. 1068). Besonders die Integration des externen Faktors, d.h. die Einbringung des Leistungsempfängers in den Dienstleistungsprozess, erschwert die Sicherstellung einer gleichbleibenden Dienstleistungsqualität (vgl. Homburg/Krohmer 2006, S. 979-980). Über verschiedene Modelle[91] (vgl. hierzu im Überblick Hansen/Bode 1999, S. 319) wird die vom Leistungsnachfrager wahrgenommene Dienstleistungsqualität eruiert.

Die Erbringungen einer hohen Qualität hat sich dabei in den letzten Jahren zu einem zentralen Wettbewerbsfaktor für Dienstleister entwickelt, der Qualitätsorientierung an Universitäten und Fachhochschulen in ihrer Rolle als Dienstleister kommt inzwischen eine bedeutende Rolle zu (vgl. Bruhn 2005d, S. 229). Gründe hierfür sind vor allem in der Zunahme des Wettbewerbs, in der Homogenisierung des Leistungsangebots und in der gestiegenen Markttransparenz zu sehen.

Neben der Klassifizierung von Hochschulen als Dienstleister anhand konstitutiver Faktoren kann mittels der drei Dienstleistungsdimensionen[92] *Potenzialorientierung*, *Prozessorientierung* und *Ergebnisorientierung* ebenfalls aufgezeigt werden, dass das

---

[91] Die zentralen Dimensionen der Dienstleistungsqualität wurden Mitte der 1980er Jahre in einer einflussreichen und branchenübergreifenden Untersuchung ermittelt: Der SERVQUAL-Ansatz (vgl. Parasuraman/Zeithaml/Berry 1988) versucht, mittels fünf Qualitätsdimensionen und 22 Items bzw. Ausprägungen (vgl. Parasuraman/Zeithaml/Berry 1988, S. 39-40) anhand einer Doppelskala die Dienstleistungsqualität zu bewerten. Dabei werden den Kundenerwartungen die wahrgenommene Qualität der Dienstleistung gegenübergestellt. Aus der sich für jede der 22 Ausprägungen[91] ergebenden Differenz werden durchschnittliche Differenzen für jede Qualitätsdimension sowie über alle SERVQUAL Dimensionen insgesamt gebildet. Kritik an diesem Ansatz besteht vor allem an der limitierten Aussagefähigkeit für spezielle Dienstleistungen, an den möglichen Ausstrahlungseffekten von Kundenerwartungen zu Kundenwahrnehmungen sowie an der Abgrenzungsproblematik der einzelnen Kriterien (vgl. Homburg/Krohmer 2006, S. 980-983).

[92] Die definitorische Erfassung von Dienstleistungen gestaltet sich relativ komplex, da versucht werden soll, eine interne Homogenität bei gleichzeitiger aussagekräftiger Abgrenzung zu Sachgütern zu erreichen (vgl. Hansen/Bode 1999, S. 316). In der Literatur (vgl. Meyer 1998a, S. 6-7; Hansen/Bode 1999, S. 260; Bruhn 2006a, S. 334) hat sich eine Strukturierung der Definitionen anhand von drei Dimensionen etabliert: Bei den *potenzialorientierten Dienstleistungsdefinitionen* werden die Fähigkeiten eines Dienstleisters in den Mittelpunkt gestellt, spezifische Leistungen zu erbringen (vgl. Bruhn 2004b, S. 698). Darauf aufbauend werden unter der Potenzialdimension des Dienstleistungsmarketing das bereitgestellte Leistungspotenzial, wie z.B. Räumlichkeiten, Lehrmittelausstattung, Strukturierung des Studiums oder Verwaltung und Organisation verstanden (vgl. Homburg/Krohmer 2006, S. 983). *Prozessorientierte Dienstleistungsdefinitionen* folgen der Interpretation einer Dienstleistung als Tätigkeit mit materieller oder immaterieller Wirkung (vgl. Bruhn 2004b, S. 698). Damit werden zur Prozessdimension des Dienstleistungsmarketing z.B. die Qualifikation der Dozenten, die didaktische Vermittlung des Lehrstoffes oder die Interaktion während der Lehrveranstaltungen gerechnet (vgl. Homburg/Krohmer 2006, S. 983). Die Betrachtung von Dienstleistungen als immaterielles Ergebnis eines Prozesses wird in den *ergebnisorientierten Definitionen* integriert (vgl. Bruhn 2004b, S. 698). Die Ergebnisdimensionen im Hochschulbereich können z.B. das Image sowie der Nutzen des erlernten Wissens für das Diplom oder den späteren Beruf sein (vgl. Homburg/Krohmer 2006, S. 983).

Konstrukt des Dienstleistungsmarketing eine große Relevanz für die Aktivitäten einer Hochschule aufweist.

Die *potenzialorientierte Betrachtung* einer Hochschule stellt die Fähigkeiten des Dienstleisters in den Mittelpunkt, spezifische Leistungen zu erbringen (vgl. Bruhn 2004b, S. 698). Neben der Infrastruktur, wie z.B. Räumlichkeiten und Ausstattung mit Lehrmitteln, ist vor allem das Studienangebot zu nennen. Durch eine Differenzierung mittels institutioneller Alternativen[93] kann eine Erhöhung der Potenzialqualität erreicht werden, da durch diese Preselektion die Paßgenauigkeit zwischen Fähigkeiten und Erwartungen der Studenten sowie des wissenschaftlichen Angebots erhöht werden kann (vgl. Hansen 1999, S. 378-379). Weiterhin ist eine konstante Flexibilisierung und Anpassung des Hochschulpotenzials an eine dynamische Umwelt nötig. Neben der Anpassungsfähigkeit von Professoren im Rahmen ihres sicheren Beamtenstatus (vgl. Hansen 1999, S. 375-376) stehen hier die notwendige technische Ausstattung von Hochschulen sowie die komplexen Anforderungen durch die schnelle Alterung von Wissen im Mittelpunkt des Interesses. Als Controllingmaßnahmen der Potenzialqualität (vgl. Hansen 1999, S. 381-382) können die Qualität des Personals (Dozenten-Ratings) sowie die Qualität der Einrichtungen herangezogen werden.

Aus *prozessorientierter Sichtweise* sind Studierende einer Hochschule an den Prozessen der Leistungserbringung vor allem aufgrund der Teilnahme an Vorlesungen signifikant beteiligt, die Wechselwirkungen zwischen Lehrenden und Studenten können die Qualität der Lehrveranstaltung beeinflussen (Hayes 2007, S. 56). Ein Ansatzpunkt zur Gestaltung der prozessorientierten Leistung kann in der Abstimmung mit den heterogenen Interessen divergierender Anspruchsgruppen gesehen werden (vgl. Hansen 1999, S. 379). Dabei erfährt unter Qualitätsgesichtspunkten besonders die Lehrevaluation, d.h. die Übereinstimmung der zu vermittelnden Lehrinhalte mit den Erwartungen der studentischen Stakeholder eine große Bedeutung (vgl. Hansen/Hennig-Thurau/Wochnowski 1997; Hennig-Thurau/Hansen 1998).

Mit TEACH-Q ist auf universitärer Ebene ein Instrument etabliert, dass sowohl dozenten- als auch studentenseitige Qualitätsmerkmale in die Messung der Qualität von universitären Vorlesungen integriert und besonders im

[93] Zur Abgrenzung von Hochschularten siehe Kapitel 4.1.1.1

wirtschaftswissenschaftlichen Bereich anwendbar ist (vgl. Hansen/Hennig-Thurau/Wochnowski 1997, S. 388). Dem Modell liegt dabei die normative Forderung einer universitären Dienstleistungsorientierung zugrunde (vgl. Hansen/Hennig-Thurau/Langer 2000, S. 26). TEACH-Q erfuhr seine Weiterentwicklung für Fakultäten in dem ebenfalls dienstleistungsorientierten Modell FACULTY-Q, das die Qualität wirtschaftswissenschaftlicher Fachbereiche an Universitäten untersucht. Dabei werden besonders die Interessen universitärer Anspruchsgruppen berücksichtigt (vgl. Hansen/Hennig-Thurau/Langer 2000, S. 23). FACULTY-Q orientiert sich explizit an dienstleistungstheoretischen Erkenntnissen und differenziert nach Potenzial-, Prozess- und Ergebnisqualität (vgl. Hansen/Hennig-Thurau/Langer 2000, S. 26).

Die hochschulseitige *Ergebniskomponente* im Rahmen des Dienstleistungsprozesses wird bestimmt durch die Erzeugung von Wissen bei Studierenden sowie, im weiteren Sinne, bei der Studentenqualifikation für den Arbeitsmarkt. Von besonderer Relevanz hierbei ist die Abstimmung der Potenzialdimension und der Prozessdimension auf die Ergebnisqualität, d.h. konkret eine konsequente und konsistente Orientierung an den Bedürfnissen der Anspruchsgruppen (vgl. Hansen 1999, S. 377). Dies kann sowohl die Infrastruktur, die Qualität der Lehrenden aber auch die Potenziale der Studenten mit einschließen.

Ein wichtiger Ansatzpunkt für Hochschulen zur Erhöhung der Ergebnisqualität könnte dabei in der Einführung von Bachelor- und Masterstudiengängen liegen (zum sog. Bologna-Prozess vgl. BMBF 2006a). Durch die geforderte Differenzierung der Hochschulabschlüsse sollen die Studenten in die Lage versetzt werden, zwischen verschiedenen Studienabschlüssen zu wählen und damit positiven Einfluss auf die Ergebnisdimension zu nehmen (vgl. Hansen 1999, S. 379). Eine weitere Forderung zur Erhöhung der Ergebnisqualität ist in einem erweiterten und vertieften Spektrum der Lehrinhalte zu sehen (vgl. Wiedmann 1999, S. 74-78), die über das reine Fachwissen hinausgehen und so über die Ergebnisdimension der Hochschulabsolventen zu Vorteilen im globalen Wettbewerb führen können (vgl. Wiedmann 1999, S. 73).

4.2.2.2 Hochschulmarketing als Non-Profit Marketing

Neben der Verankerung im Dienstleistungsmarketing kann Hochschulmarketing ebenfalls konzeptionell aus dem Non-Profit Marketing bzw. dem Marketing für Non-Profit Organisationen hergeleitet werden (vgl. Bruhn 2005d, S. 33-40; Raffée/Fritz/Wiedmann 1994, S. 19-26; Kotler 1982, S. 8-17; Meffert 1993, S. 1; Trogele 1995, S. 4; Wangen-Goss 1983, S. 35-41). Beim Non-Profit Marketing handelt es sich allgemein um die Übertragbarkeit des Marketing-Konzeptes auf nichtkommerzielle Organisationen (vgl. Wangen-Goss 1983, S. 35). Unter einer Non-Profit Organisation[94] versteht man „…eine nach rechtlichen Prinzipien gegründete Institution (privat, halb-staatlich, öffentlich), die durch ein Mindestmaß an formaler Selbstverwaltung, Entscheidungsautonomie und Freiwilligkeit gekennzeichnet ist und deren Organisationszweck primär in der Leistungserstellung im nicht-kommerziellen Sektor liegt“ (Bruhn 2005d, S. 33).

Die Betrachtung der Besonderheiten von Non-Profit Organisationen ist hier von zentraler Bedeutung, da aus diesen Spezifika Implikationen für die Gestaltung eines Konzeptes für Hochschulsponsoring abgeleitet werden können:

Die explizite Berücksichtigung unterschiedlicher und komplexer *Anspruchsgruppen* stellt ein wichtiges determinierendes Charakteristikum von Non-Profit Organisationen dar (vgl. Kotler 1982, S. 9; Bruhn 2005d, S. 43-46). Profitorientierte Unternehmen sind vor allem durch eine Orientierung an Leistungsempfängern gekennzeichnet, bei Non-Profit Organisationen steht dagegen die „…umfassende Anspruchsgruppenorientierung…“ (Bruhn 2005d, S. 45) im Vordergrund. Dabei kann vor allem (aber nicht ausschließlich) zwischen den Leistungsempfängern und Trägern[95] der Institution differenziert werden (vgl. Kotler 1982, S. 9), aus dieser Differenzierung lassen sich Konzepte des Absatz- und Beschaffungsmarketing für Hochschulen ableiten.

Non-Profit Organisationen zeichnen sich ferner durch eine wesentlich größere Heterogenität und Komplexität der institutionellen *Ziele* aus als private Unternehmen, bei denen oft messbare Größen (wie z.B. der Umsatz oder der

[94] Neben Institutionen der Bildung und Forschung gehören hierzu auch Einrichtungen der Bereiche Kultur und Erholung, Gesundheitswesen, Soziale Dienste, Umwelt- und Naturschutz, Wohnungswesen und Beschäftigung, Bürger- und Verbraucherinteressen, Stiftungen, Internationale Aktivitäten und Wirtschafts- und Berufsverbände (vgl. Bruhn 2005d, S. 32).

[95] Kotler spricht hier von „clients“ und „funders“ (Kotler 1982, S.9).

Gewinn) im Vordergrund stehen (vgl. Bruhn 2005d, S. 41). Die Ziele nicht-kommerzieller Organisationen sind durch die Dominanz von „…Bedarfsdeckungsaufgaben…“ (Scheuch 2007, S. 476) gekennzeichnet und wesentlich schwerer zu operationalisieren, zu quantifizieren und zu kontrollieren. Eine Strategieentwicklung, die alle Ziele adäquat berücksichtigt und integriert, ist daher nicht einfach zu realisieren (vgl. Kotler 1982, S. 9).

Bei den erbrachten *Leistungen* von Non-Profit Organisationen handelt es sich in den meisten Fällen um Dienstleistungen, nur selten werden materielle Produkte hergestellt (vgl. Bruhn 2005d, S. 42; Kotler 1982, S. 9). Des Weiteren wird von zahlreichen Non-Profit Institutionen die Vermittlung von Einstellungen, Werten und Ideen erwartet, so dass eine klare Definition der relevanten Leistungen und Produkte oft nur schwer zu erstellen ist (vgl. Bruhn 2005d, S. 42). Basierend auf dieser ausgeprägten Dienstleistungsorientierung von Non-Profit Organisationen können die Leistungen nichtkommerzieller Anbieter optimal anhand der Dienstleistungscharakteristika Potenzial-, Prozess- und Ergebnisorientierung kategorisiert werden (vgl. Bruhn 2005d, S. 50-53).

Aufgrund ihres oft gesellschaftlichen und öffentlichen Auftrags unterliegen zahlreiche Non-Profit Organisationen einer genaueren und strengeren Begutachtung und *Prüfung* durch die Öffentlichkeit als private Unternehmen. Als Begründung ist vor allem die Finanzierung mittels Steuergeldern zu nennen, aus der sich der Anspruch öffentlicher Informations- und Rechtfertigungspflicht ableitet (vgl. Kotler 1982, S. 9).

Während kommerziellen Anbietern von Produkten und Dienstleistungen oft signifikante *Marketingbudgets* zur Verfügung stehen (und meistens innerhalb der Unternehmung auch als notwendige Investitionen akzeptiert sind) können Non-Profit Organisationen eher selten auf dedizierte Mittel in adäquater Höhe zurückgreifen (vgl. Bruhn 2005d, S. 46-47). Klassische Ausgaben für Marketing sind selten in den eher auf die Erfüllung des Institutionenauftrags ausgerichteten finanziellen Plänen vorgesehen[96].

[96] Besonders öffentliche Hochschulen sind daher oft auf private Zuwendungen (Spenden, Sponsoring, usw.) angewiesen, um mit diesen Mitteln teilweise Ausgaben zu bestreiten, die in den öffentlichen Finanzplänen nicht vorgesehen sind.

Im Gegensatz zu profitorientierten Unternehmen weisen Non-Profit Unternehmen in vielen Fällen eine kaum formalisierte *Organisationsstruktur* auf. Dadurch könnte eine schnelle und unbürokratische Entscheidungsfindung oft erschwert werden (vgl. Bruhn 2005d, S. 47-49). Gerade wenn Ausgaben zu tätigen sind, die in den genehmigten Budgetplänen nicht vorgesehen waren, kann die Entscheidung für diese außerplanmäßigen Ausgaben oft zeitraubend werden.

Öffentliche Hochschulen können insofern aufgrund ihrer primären hoheitlichen Aufgabe der Leistungserstellung im nicht-kommerziellen Sektor als Non-Profit Organisationen angesehen werden.

4.2.2.3 Hochschulmarketing als Relationship Marketing

Im Gegensatz zum transaktionsorientierten Marketing[97], bei dem die Anbahnung singulärer Transaktionen mit dem Kunden im Vordergrund steht, fokussiert Relationship Marketing (bzw. Beziehungsmarketing) auf die Steuerung und Ausgestaltung der Kundenbeziehungen als Ganzes[98] (vgl. Hansen/Bode 1999, S. 294; Bruhn 2001, S. 8-9; Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 2002, S. 11). Unter Relationship Marketing versteht man „…sämtliche Maßnahmen der Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle, die der Initiierung, Stabilisierung, Intensivierung und Wiederaufnahme von Geschäftsbeziehungen zu den Anspruchsgruppen – insbesondere zu den Kunden – des Unternehmens mit dem Ziel des gegenseitigen Nutzens dienen“ (Bruhn 2001, S. 9).

Relationship Marketing wird in vielen Publikationen besonders in seiner Anwendbarkeit für das *Absatzmarketing* thematisiert (vgl. Grönroos 1994; Kotler/Bliemel 1995, S. 76-77; Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 2002, S. 11), d.h. es werden die Beziehungen eines Unternehmens zu seinen Kunden betrachtet, die durch den Einsatzes des Relationship Marketing mit dem Ziel der Umsatz- und Gewinnsteigerung optimiert werden sollen.

---

[97] Eine gute Übersicht über die Unterschiede zwischen *Relationship Marketing* und *Transactional Marketing* findet sich bei Hennig-Thurau/Hansen (vgl. Hennig-Thurau/Hansen 2000, S. 5). Vor allem die Kurzfristigkeit des Transaktionsmarketing hat zur Entwicklung beziehungsorientierter Ansätze beigetragen: „The constraints of the short-term transaction approach provided the initial impetus for this change in the marketing theory. The designation short-term refers here both to business success and company-customer interaction” (Hansen 2000, S. 415).

[98] Inwieweit Relationship Marketing als neues Paradigma, das das bisherige Marketing-Mix Paradigma ablöst (vgl. Grönroos 1994, S. 4) angesehen werden kann oder ob es sich dabei um eine Wiederentdeckung der Kerninhalte des Marketing (Markt- und Kundenorientierung) handelt (vgl. Hansen 2000, S. 415-416), soll in dieser Arbeit nicht behandelt werden.

Nur teilweise wird dagegen explizit die prinzipielle Eignung von Beziehungsmarketing auch für *Beschaffungsmarketing* angesprochen (vgl. Koppelmann 2000, S. 34; Bruhn 2001, S. 11). Dabei zeichnet sich Relationship Marketing durch eine umfassende Stakeholderorientierung aus und erschöpft sich nicht in den direkten Kundenbeziehungen (vgl. Hennig-Thurau/Hansen 2000, S. 11). Üblicherweise kann dabei in Anspruchsgruppen im engeren Sinne (meistens direkte Kundenbeziehungen) und Anspruchsgruppen im weiteren Sinne (Beziehungen zu sämtlichen Stakeholdern) differenziert werden[99] (vgl. Bruhn 2001, S. 11).

Neben den meist thematisierten Lieferantenbeziehungen sind auch die Beziehungen des Beschaffers zu internen Kunden von Bedeutung (vgl. Koppelmann 2000, S. 259-260). In vielen Fällen nutzt der Beschaffer (z.B. die Einkaufabteilung) des Produktes bzw. des Services die gelieferten Leistungen nicht selbst, sondern beschafft sie im Auftrag einen internen Kunden (z.B. eine Fachabteilung). Wichtige Parameter im Beziehungsmarketing, wie z.B. Kundenzufriedenheit, Vertrauen oder Versprechen (vgl. Grönroos 1994, S. 9; Hennig-Thurau/Hansen 2000, S. 8) sind sowohl auf die Beziehungen zu den Lieferanten, als auch auf die Beziehungen zu internen Abteilungen anzuwenden.

4.2.2.3.1 Phasenbezogene Betrachtung

Während im transaktionsorientierten Marketing der Einsatz der Marketinginstrumente im Vordergrund steht und die zeitliche Dimension nur wenig berücksichtigt wird, spielen die Phasen einer Geschäftsbeziehung im Relationship Marketing eine zentrale Rolle (vgl. Bruhn 2004a, S. 32). Dabei handelt es sich um die Betrachtung der Beziehungen zu den Anspruchsgruppen unter aufeinanderfolgenden zeitlichen Aspekten (vgl. Bruhn 2001, S. 11), diese lassen sich in drei übergeordnete Strategien differenzieren (vgl. Bruhn 2001, S. 115-121).

Bei der *Akquisition* (Recruitment) steht die Gewinnung von neuen Kunden bzw. neuen Stakeholdern mittels der Stimulierung (durch Anreize) oder Überzeugung (durch Dokumentation der Fähigkeiten) im Vordergrund (vgl. Bruhn 2001, S. 115-118). Besonders die Überzeugungsstrategie integriert dabei die im Dienstleistungsmarketing verankerte Potenzialorientierung. Die bei der Akquisition

[99] Vgl. Kapitel 4.2.3 zu den speziellen Zielgruppen von Hochschulmarketing.

eingesetzten Maßnahmen können sowohl faktisch (d.h. die Stimulation oder Überzeugung von Kunden durch konkrete Unternehmensmerkmale, wie z.B. Leistungsproben) als auch symbolisch ausgeprägt sein. Der Instrumenteneinsatz wird zunehmend dialogisch orientiert gestaltet, d.h. es werden Instrumente eingesetzt, die die Interaktion zwischen dem Unternehmen und den Stakeholdern fördern (vgl. Bruhn 2004a, S. 32).

Strategien der *Bindung* (Retention) fokussieren auf eine gesteigerte Bindung der aktuellen Anspruchsgruppen durch Verbundenheitsstrategien (über psychologische Determinanten, wie z.B. Zufriedenheit) oder Gebundenheitsstrategien (durch den Aufbau von Wechselbarrieren) (vgl. Bruhn 2001, S. 118). Die Stakeholder Retention hat in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen (vgl. Bruhn 2004a, S. 33) und kann im Rahmen des Relationship Marketing als wichtigste singuläre Strategie betrachtet werden (vgl. Hennig-Thurau/Hansen 2000, S. 6-7). Dabei ist auch hier zwischen kurz- und langfristigen Verbundenheits- bzw. Gebundenheitsstrategien zu unterscheiden.

Rückgewinnungsstrategien (Recovery) können als faktische Rückgewinnung bereits abgewanderter sowie als emotionale Rückgewinnung abwanderungswilliger Kunden und Stakeholder konzipiert und umgesetzt werden. Dabei werden die Formen der Rückgewinnung jeweils nach Wiedergutmachungs- oder Verbesserungsansätzen strukturiert (vgl. Bruhn 2001, S. 119-120).

In jeder dieser drei Phasen, die auch in Prozessen des hochschulseitigen Fundraising zum Tragen kommen, können wiederum alle klassischen Marketinginstrumente eingesetzt werden, um die phasenbezogenen Ziele zu erreichen (vgl. Bruhn 2004a, S.32).

4.2.2.3.2 Die zentrale Bedeutung der Beziehungsqualität

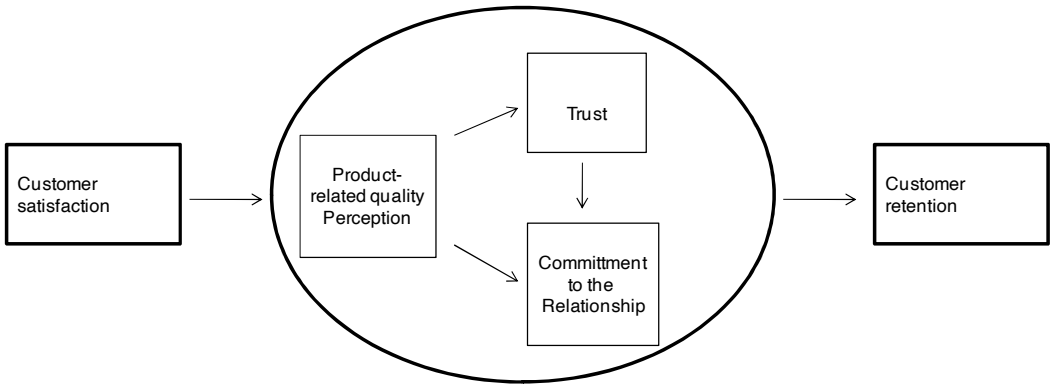
Bei der Beziehungsqualität handelt es sich um eine zentrale Schlüsselgröße des Relationship Marketing, vor allem im Bereich der Customer Retention (vgl. Hennig-Thurau/Bornemann 2001, S. 10), eine klare Definition der Beziehungsqualität ist in der Literatur jedoch eher selten (vgl. Hennig-Thurau 2000, S. 131-132). Stattdessen haben sich verschiedene Faktoren herauskristallisiert, die einen starken Einfluss auf die Beziehungsqualität haben. Hierzu zählen vor allem Kundenzufriedenheit, Vertrauen und

Commitment (vgl. Bühler 2006; Hennig-Thurau/Bornemann 2001, S. 10; Bornemann/Hennig-Thurau/Hansen 2006; Hennig-Thurau 2000, S. 132-133):

> Die *Kundenzufriedenheit* integriert dabei die Bewertung der bisherigen Unternehmensleistungen sowohl in kognitiver als auch in emotionaler Hinsicht durch die Kunden und gleicht die Erwartungen mit den bisherigen Erfahrungen ab.
>
> Das *Vertrauen* drückt sich in der Bereitschaft aus, sich auf einen Partner zu verlassen. Dabei kommt sowohl der Erwartung bezüglich des Verhaltens des Partners als auch dem Verhalten des Vertrauenden selbst eine besondere Bedeutung zu.
>
> Die innere Bindung an das Objekt der Geschäftsbeziehung wird mit dem *Commitment* beschrieben, das sowohl eine rationale als auch eine emotionale Komponente beinhalten kann.

Zur Veranschaulichung eignet sich das von Hennig-Thurau und Klee entwickelte konzeptuelle Modell der Beziehungsqualität (vgl. Hennig-Thurau/Klee 1997, S. 742, Hennig-Thurau 2000, S. 133).

Abb. 4-2: Relationship Quality Modell



Quelle: Hennig-Thurau 2000, S. 133

Im Mittelpunkt steht hierbei der analytische Blick auf die Beziehungsqualität, die über die wahrgenommen Qualität des Produktes Auswirkungen auf das Vertrauen und die Stärke der Beziehung mit dem Ziel einer möglichst hohen Customer Retention hat.

Traditionell beziehen sich diese Klassifikationen auf die Beziehungsqualität zwischen einem Anbieter (Unternehmen) und seinen Leistungsempfängern. Eine Übertragung auf die Beziehungsqualität von Sponsoringpartnern erscheint deswegen nicht automatisch gegeben, da es sich in diesem Fall oft um eine Geschäftsbeziehung von Unternehmen zu

NPO's handelt. In der Literatur sind allerdings kaum detaillierte Aussagen zur Beziehungsqualität zwischen Sponsor und Gesponsertem zu finden, es existieren meist eher allgemeine Hinweise, dass auch im Sponsoring die Ziele der Markenloyalität wie Kundenbindung und –zufriedenheit immer mehr an Bedeutung gewinnen (vgl. Ahlert/Woisetschläger/Vogel 2007, S. 19). In diesem Bereich deutet sich weiterer Forschungsbedarf an.

4.2.3 Ziele, Zielgruppen und Gestaltung von Hochschulmarketing als Absatz- und Beschaffungsmarketing

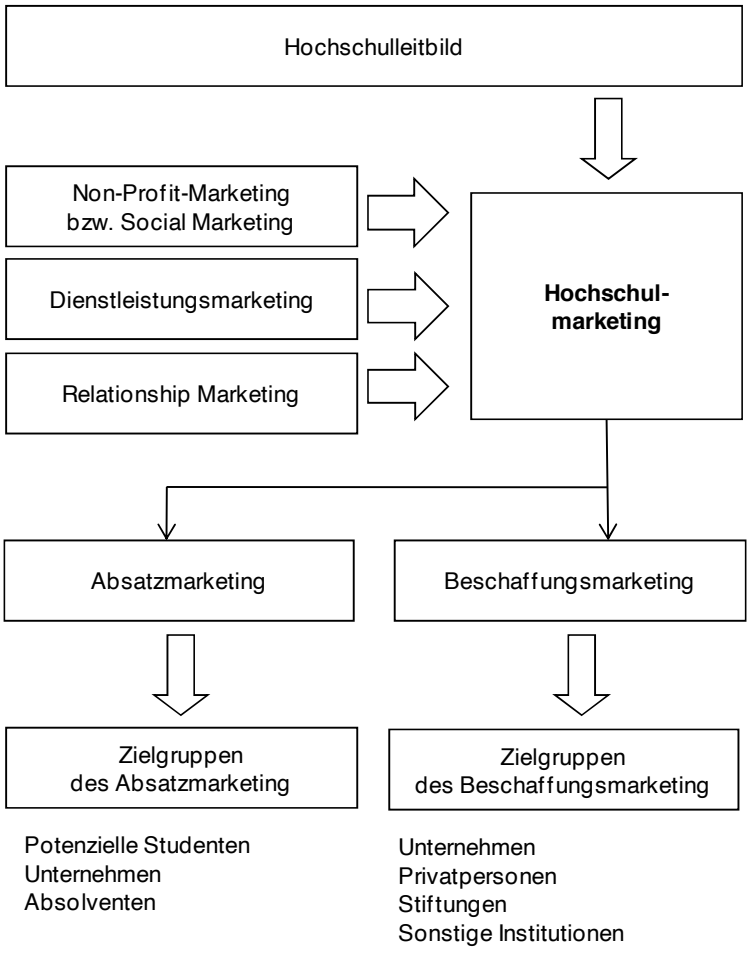
Den konkreten Ausgangspunkt für die universitären Marketingziele stellt meist das sog. Hochschulleitbild dar, das Universitäten und Fachhochschulen für sich entwickelt haben. Durch das Hochschulleitbild kommt die gewünschte Positionierung gegenüber konkurrierenden Hochschulen zum Ausdruck, da es die zukünftige Ausrichtung und Fokussierung der Institution konkretisiert, sowie das gesellschaftliche Selbstverständnis und spezifische Profil der Hochschule beschreibt (vgl. Trogele 1995, S. 18; Cordes 2001, S. 44). Ähnlich dem Konzept der Corporate Identity (CI) (vgl. Wiedmann 1992, S. 7-10) kann man zwischen einem nach außen (Unternehmen, Öffentlichkeit) gerichteten und einem nach innen (Studierende, Professoren, Verwaltungsmitarbeiter) gerichteten Hochschulleitbild unterscheiden (vgl. Cordes 2001, S. 43-45).

Aufbauend auf den politischen Oberzielen sowie dem sich daraus konkretisierten Hochschulleitbild lassen sich dann einzelne Ziele des Absatz- und Beschaffungsmarketing einer Hochschule ableiten (vgl. u.a. Wangen-Goss 1983, S. 56-57; Trogele 1995, S. 23; Fritz 1996a, S. 20; Cordes 2001, S. 54):

> Das *Absatzmarketing* (Kapitel 4.2.3.1) beschäftigt sich mit der Gestaltung der Austauschprozesse mit denjenigen Zielgruppen, die das Leistungsangebot der Hochschule wahrnehmen wollen, d.h. es zielt „... auf die Vermarktung des Lehr- und Forschungsprogramms bei aktuellen und potentiellen Leistungsnehmern der Hochschulen ab" (Meffert 1993, S. 2). Hierunter fallen z.B. die Anzahl potenzieller Studenten für gewünschte Studienrichtungen, die Zahl der Stellenangebote für Absolventen oder der Verkauf von Forschungsleistungen und sonstigen Dienstleistungen an Unternehmen (vgl. Gerhard 2004, S. 138).

Das *Beschaffungsmarketing* (Kapitel 4.2.3.2) zielt demgegenüber darauf ab, die finanziellen und personellen Möglichkeiten der Hochschule auszuweiten. Unter Beschaffungsmarketing versteht man ein „…Konzept zur effizienten Lösung betrieblicher Beschaffungsaufgaben unter ausdrücklicher Orientierung an marktlichen Handlungsmöglichkeiten bzw. – restriktionen“ (Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 2002, S. 1269). Den Hochschulen steht ein ähnliches Potenzial an Konzepten und Instrumenten für ein professionelles Beschaffungsmarketing zur Verfügung, wie Unternehmen (vgl. Koppelmann 2000, S. 81). Die Ziele des Beschaffungsmarketing liegen vor allem in der Einwerbung von zusätzlichen privaten und öffentlichen finanziellen Mitteln durch Forschungsaufträge, Spenden und Sponsoring zur Generierung von Drittmitteln.

Abb. 4-3 Verankerung und Ausgestaltung von Hochschulmarketing



Quelle: Eigene Darstellung

4.2.3.1 Hochschulmarketing als Absatzmarketing

4.2.3.1.1 Ziele und Zielgruppen des Absatzmarketing

Non-Profit Organisationen sind allgemein durch einen hohen Grad der Vernetzung ihrer Systeme gekennzeichnet, die über klassische Austauschbeziehungen von Marktpartnern hinausgehen. Aufgrund ihrer nichtkommerziellen Ziele, ihrer oft komplexen Finanzierung sowie ihrer Rolle in der Gesellschaft sind Kooperationen mit einer Vielzahl von Anspruchsgruppen nötig (vgl. Scheuch 2007, S. 478). Gemäß dem Hochschulrahmengesetz §2 haben Hochschulen zahlreiche Aufgaben im Rahmen der Forschung und Lehre, der Vorbereitung auf berufliche Tätigkeiten, der Förderung des Technologie- und Wissenstransfers sowie der Unterrichtung der Öffentlichkeit über die Erfüllung ihrer Aufgaben (vgl. HRG 1999, §2). Aus dieser Aufgabenkomplexität ergibt sich zwangsläufig ein nicht minder komplexes Geflecht der Zielgruppen[100] für das Absatzmarketing der Hochschulen im engeren und weiteren Sinne, wobei eine eindeutige Klassifikation kaum möglich erscheint[101]. In Anlehnung an die Einnahmestrukturen der Hochschulen (vgl. Kapitel 4.1.3) sollen im Folgenden vor allem die aktuellen und potenziellen Studenten[102] sowie die Unternehmen[103] als wichtige Mittelgeber betrachtet werden.

Potenzielle Studenten stellen eine der wichtigsten absatzpolitischen Zielgruppen im engeren Sinne dar. Studienanfänger sind bei der Auswahl ihrer Universität mobiler geworden und ausländische Universitäten drängen mit Neugründungen verstärkt auf den deutschen Markt. Der Wettbewerb um potenzielle Studenten kann dabei sowohl in quantitativer Hinsicht (Anzahl der Studenten) als auch in qualitativer Hinsicht (gemessen an Abiturnoten oder Fachwissen, sozialem Engagement, usw.) stattfinden und bei der der Potenzialqualität (durch die Darstellung optimaler Studienvoraussetzungen), der Prozessqualität (durch *gute* Studenten[104], die die Qualität der Forschung und Lehre positiv beeinflussen und so weitere gute Studenten

[100] Bruhn plädiert dafür, bei Hochschulen nicht von Zielgruppen oder Kunden zu sprechen, sondern von Anspruchsgruppen, da sich eine Hochschule an alle Stakeholder wendet (Bruhn 2007, S. 15).
[101] Heiland klassifiziert in interne, mittelbare und externe Anspruchsgruppen (vgl. Heiland 2001, S. 166-167), wobei allerdings lediglich die *Nähe* zur Hochschule thematisiert wird und weniger die entsprechende *Bedeutung* für das Absatzmarketing.
[102] Dies resultiert besonders aus der finanziellen Bedeutung der Studiengebühren, in den USA noch wesentlich stärker, als in Deutschland (vgl. Kapitel 4.1.3).
[103] Die öffentlichen Haushalte stellen zwar für die Mehrzahl der Hochschulen die meisten Mittel zur Verfügung, sind jedoch im Sinne des Absatzmarketing einer Hochschule von geringer Bedeutung.
[104] Unter *guten* Studenten sollen hier diejenigen verstanden werden, die von der jeweiligen Hochschule im Auswahlverfahren ausgewählt wurden. Dabei können die Kriterien von Hochschule zu Hochschule variieren.

anziehen) sowie der Ergebnisqualität (durch ein qualitativ hohes Ausbildungsniveau und der anschließenden leichten Vermittelbarkeit in den Arbeitsmarkt) ansetzen (vgl. Cordes 2001, S. 54).

Unternehmen können in mehrfacher Hinsicht zur engeren Zielgruppe hochschulseitiger Absatzpolitik gerechnet werden: Als Nachfrager von Forschungsleistungen können sie als Abnehmer unabhängiger universitärer Forschungsleistungen (z.B. Grundlagenforschung) oder spezieller, gemeinsam vereinbarter Forschung (Auftragsforschung) agieren. Unternehmen können aber auch als Nachfrager von Dienstleistungen und Weiterbildung (Professional Development) auftreten und mit der Hochschule kooperieren. Als spätere Arbeitgeber sind Unternehmen letztendlich auch Abnehmer der Hochschulabsolventen, so dass sich Hochschulen über die Ergebnisdimension eines Dienstleisters profilieren können.

4.2.3.1.2 Gestaltungsmöglichkeiten der absatzpolitischen Marketinginstrumente

Nach der überblicksartigen Darstellung des Begründungsrahmens sowie der Ziele und Zielgruppen von Hochschulmarketing sollen nun konkrete Gestaltungsmöglichkeiten skizziert und kurz dargestellt werden. Auch im Dienstleistungsmarketing können Ansätze und Instrumente der klassischen Marketingplanung des Produktmarketing herangezogen werden (vgl. Bruhn 2004b, S. 699; Raffée/Fritz/Wiedmann 1994, S. 51). Allerdings wird im Dienstleistungsmarketing der klassische Marketing-Mix[105] teilweise[106] um die drei Dimensionen Personalpolitik, Ausstattungspolitik und Prozesspolitik erweitert. Meffert und Bruhn halten jedoch lediglich die Integration der Personalpolitik in das Marketing-Mix eines Dienstleisters aufgrund dessen konstitutiver Faktoren für sinnvoll, da es sich bei der Ausstattungs- und der Prozesspolitik um keine Aktivitäten zur Verhaltensbeeinflussung externer Anspruchsgruppen handelt (vgl. Meffert/Bruhn 2006, S. 387-389). Dieser Auffassung soll hier gefolgt werden.

Leistungspolitik

Die Leistungspolitik einer Universität oder Fachhochschule betrifft sämtliche Entscheidungen, die die Gestaltung des Leistungsangebots repräsentieren und die

[105] Leistungspolitik, Kommunikationspolitik, Distributionspolitik und Preispolitik.
[106] Diese Meinung wird vor allem in den USA von zahlreichen Autoren vertreten (vgl. Meffert/Bruhn 2006, S. 387).

materieller oder immaterieller Natur sein können (vgl. Bruhn 2004a, S. 123). Allgemein kann man nach drei leistungspolitischen Dimensionen differenzieren:

Die Gestaltung der *Lehre* ist die zentrale Kernleistung einer Hochschule an Studenten (vgl. Fritz 1996b, S. 75). Dabei werden zuerst Entscheidungen über die Programmbreite und Programmtiefe getroffen (vgl. Reckenfelderbäumer/Kim 2006, S. 103-104). Hinsichtlich der Programmbreite kann bestimmt werden, ob Hochschulen ein eher breites (Volluniversität), bereichsbezogenes (z.B. Technische Universität oder Musikhochschule) oder fächerbezogenes (z.B. Fokussierung auf Wirtschaftswissenschaften und Medizin) Angebot offerieren möchten. Determinanten der Programmtiefe sind vor allem in der Art der Abschlüsse (z.B. nur Bachelor oder auch Master) sowie der Art der Studienform (z.B. Vollzeitstudium oder berufsbegleitende Studien) zu sehen (vgl. Reckenfelderbäumer/Kim 2006, S. 104). Aus dienstleistungstheoretischer Sichtweise beeinflussen dabei Entscheidungen über die Lehrprogrammbreite und -tiefe vor allem die Potenzialqualität einer Institution. Die Auswahl der Studenten sowie die Qualität der Lehre wirken sich auf die Prozessqualität aus und die Art der möglichen Abschlüsse sowie die Vermittelbarkeit am Arbeitsmarkt determinieren die Ergebnisqualität des Leistungsfaktors Lehre.

Neben der Lehre ist die *Forschung* in ihrer Ausprägung als Grundlagen- oder Auftragsforschung eine zentrale Determinante der hochschulseitigen Leistungserstellung. Vor allem die Auftragsforschung orientiert sich an den Bedürfnissen der Leistungsempfänger, während die Grundlagenforschung vorrangig weniger kommerziellen Zielsetzungen folgt, aus absatzpolitischer Sichtweise aber ebenfalls Relevanz besitzt (vgl. Fritz 1996b, S. 75). Mit der Bereitstellung einer entsprechenden Infrastruktur für Forschung werden dabei Entscheidungen getroffen, die die Potenzialqualität der Hochschule betreffen, die Qualität und Anzahl der Forscher wirkt sich direkt auf die Prozessqualität aus und Forschungsergebnisse dokumentieren sich u.a. in der Ergebnisqualität.

Die dritte leistungspolitische Komponente ist im *Technologie- bzw. Wissenstransfer* sowie der *Bereitstellung einer kulturellen Infrastruktur* zu sehen. Universitäten und Hochschulen können relevante Inhalte der Lehre und Forschung sowie Teile der vorhandenen Infrastruktur zielgruppengerecht auf dem freien Markt anbieten und

so finanzielle Einnahmen erzielen (vgl. Fritz 1996b, S. 75). Zu denken ist hier beispielsweise an Seminare für Firmen.

Während es sich bei Angeboten zu Forschung und Lehre um die *Kernleistungen* einer Hochschule handelt (vgl. Reckenfelderbäumer/Kim 2006, S. 104-105; Scheuch 2007, S. 447-448), können der Wissenstransfer und die Bereitstellung einer kulturellen Infrastruktur als *Zusatzleistungen* klassifiziert werden, die rechtlich nicht durch das HRG gefordert, aber immer stärker zur Finanzierung einer Hochschule notwendig sind. Zusatzleistungen, die dem Leistungsempfänger einen echten Mehrwert bieten, sind für Dienstleister ein zentrales Argument der Differenzierung von der Konkurrenz (vgl. Bruhn 2004b, S. 700).

Preis- bzw. Gegenleistungspolitik

Im Zuge der Preis- bzw. Gegenleistungspolitik werden Entscheidungen über die Art und Höhe des Preises getroffen, das von Universitäten und Fachhochschulen für die Inanspruchnahme der von ihnen erbrachten Leistungen verlangt wird (vgl. Fritz 1996b, S. 76; Bruhn 2004a, S. 165, Beier 2003, S. 18). Während früher weniger Spielraum für Hochschulen zur individuellen Preisgestaltung bestand, ergeben sich inzwischen – vor allem aufgrund des vergrößerten Leistungsangebots - neue Möglichkeiten der Preisgestaltung. Besonders in Leistungsbereichen, die durch einen Marktmechanismus charakterisiert sind (z.B. der Auftragsforschung oder Dienstleistungen wie die Vermietung von Räumlichkeiten oder der Verkauf von Publikationen) existieren preispolitische Spielräume für Hochschulen (vgl. Fritz 1996b, S. 76). Anders verhält es sich bei dem Angebot des meritorischen Gutes Lehre, das bei öffentlichen Hochschulen in Deutschland kaum Raum für aktive Preispolitik offeriert. Die Einführung von Studiengebühren bietet erste, zaghafte Ansätze zu einer zukünftigen aktiveren Preispolitik der Hochschulen, ähnlich wie es bei privaten deutschen Universitäten oder Hochschulen in den USA bereits üblich ist (vgl. Fritz 1996b, S. 76). Im Rahmen einer aktiven Preisstrategie sind vor allem Entscheidungen zur Preisdifferenzierung (z.B. Winter- vs. Sommersemester), zur Preisbündelung (z.B. Komplettangebote für Studenten oder Firmen) und zum Yield Management (optimale Auslastung der vorhandenen Kapazitäten in zeitlicher Abfolge) zu treffen (vgl. Reckenfelderbäumer/Kim 2006, S. 120-122; Bruhn 2004b, S. 701).

Distributionspolitik

Die Distributionspolitik beschäftigt sich im Rahmen der physischen Distribution mit Entscheidungen, welche Hochschulleistungen wann und wo zur Verfügung gestellt werden und setzt damit bei der Potenzialqualität eines Dienstleisters an. Dabei kann zwischen einer zeitlichen Dimension (Öffnungszeiten oder Vorlesungstermine), einer räumlichen Dimension (Präsenzveranstaltungen an der Hochschule oder vor-Ort, Online Seminare, Standortentscheidungen, usw.) sowie einer medialen Dimension (gedruckte Publikationen oder Online Inhalte) differenziert werden (vgl. Thieme 2002, S 9). Im Gegensatz zum Konsumgüterbereich haben Standortentscheidungen bei Dienstleistern aufgrund der Nichttransportfähigkeit der Leistung eine besondere Wichtigkeit (vgl. Bruhn 2004b, S. 701). Im Hochschulbereich stellt sich diese Frage besonders bei der Neugründung von Hochschulen, denn der Standort beeinflusst wesentlich die Akzeptanz durch Studenten und determiniert die Möglichkeiten der Kooperation vor allem mit der lokalen Wirtschaft.

Mit zunehmender Eigenverantwortung der Hochschulen wird auch die Zwischenschaltung von Absatzmittlern möglich. Durch die Separierbarkeit von Leistungserstellung und Leistungsversprechen könnten Schulen, Personalabteilungen oder Beratungsunternehmen hier den indirekten Vertrieb von Hochschulangeboten übernehmen, sowohl im nationalen als auch im internationalen Rahmen (vgl. Reckenfelderbäumer/Kim 2006, S. 114). Die verstärkte Kooperation mit Unternehmen im Bereich betrieblicher Weiterbildung könnte zu einer gesteigerten Bedeutung eines klassischen Key-Account-Managements bzw. Firmenkundengeschäfts im Rahmen der Distributionspolitik einer Hochschule führen (vgl. Reckenfelderbäumer/Kim 2006, S. 115).

Kommunikationspolitik

Die Kommunikationspolitik einer Hochschule befasst sich mit allen Maßnahmen, die nötig sind, um die Hochschule und deren Leistungen den relevanten Zielgruppen darzustellen und zu vermitteln[107] (vgl. Bruhn 2004a, S. 199). Hierzu stehen Universitäten und Fachhochschulen prinzipiell die gleichen Instrumente[108] zur Verfügung, die auch Privatunternehmen einsetzen (vgl. Thieme 2002, S. 9). Vor allem

[107] Gemäß §2 Abs. 8 HRG sind die Hochschulen verpflichtet, die Öffentlichkeit über die Erfüllung ihrer Aufgaben zu unterrichten (vgl. HRG 1999, §2 Abs. 8).
[108] Klassische Werbung, Events, PR, Direktmarketing, Virales Marketing, usw.

aufgrund des Non-Profit Charakters von Hochschulen kommt der PR als Kommunikationsinstrument eine besondere Bedeutung zu, da Medien eher bereit sind, über unabhängige öffentliche Institutionen im redaktionellen Teil zu berichten, als über private Unternehmen (vgl. Tutt 2006, S. 172-173). Die Herausforderungen für Hochschulen als Dienstleister im Rahmen der Kommunikationspolitik liegen vor allem in der Visualisierung der Leistung und dem Aufbau von Vertrauen (vgl. Bruhn 2004b, S. 701) sowie in der relativen (auch kommunikativen) Autonomie einzelner Fakultäten oder Lehrstühle, die Einfluss auf die integrative Bündelung aller Kommunikationsmaßnahmen zu einer einheitlichen Kommunikationsstrategie der gesamten Hochschule hat (vgl. CHE 2002, S. 35). Aufgrund der Vielfältigkeit der Anspruchsgruppen sowie den Anforderungen zur Schärfung des Profils einer Hochschule steht zu erwarten, dass die Zielgruppenorientierung der Hochschulkommunikation an Wichtigkeit gewinnt (vgl. Reckenfelderbäumer/Kim 2006, S. 116-117).

Personalpolitik

Die Personalpolitik einer Hochschule umfasst sämtliche Entscheidungen des Dienstleisters Hochschule, die mit der Einstellung, dem Arbeitsumfeld, der Mitarbeiterentwicklung und der Kommunikation zwischen den Mitarbeitern in Verbindung stehen. Die langfristige strategische Zielsetzung besteht in der dauerhaften Überzeugung der Mitarbeiter hin zu einem Verhalten, das sich an den Ansprüchen der Leistungsempfänger orientiert (vgl. Haller 2005, S. 187). Für Hochschulen und ihre engeren Anspruchsgruppen im Absatzmarketing ergeben sich hieraus Konsequenzen vor allem für die Qualität und Eignung der Mitarbeiter für die Lehre (zur Gewinnung und Bindung von Studenten) und Mitarbeitern im Fundraising (zur Gewinnung und Bindung von *Fundgivern*).

Aus den Besonderheiten des Dienstleistungsmarketing (vgl. Kapitel 4.2.2.1) lassen sich Implikationen für die hochschulseitige Personalpolitik ableiten (vgl. hierzu Meffert/Bruhn 2005, S. 627-629):

> Durch die *Immaterialität der Leistungen* kommt den Mitarbeitern als Qualitätsindikator eine besondere Bedeutung zu. Dies trifft sowohl für die Lehre als auch für die Einwerbung von Drittmitteln von Unternehmen zu.
>
> Die *Integration des externen Faktors* verlangt von den Hochschullehrern in der Lehre sowie in der Einwerbung von Drittmitteln eine hohe Professionalität und

Kontinuität zum Aufbau von notwendigen Beziehungen mit Studenten und Drittmittlegebern.

Die *Leistungsfähigkeit des Dienstleisters* manifestiert sich in den umfassenden pädagogischen und fachlichen Qualifikationen des Hochschulpersonals sowie dessen Fähigkeit zur externen Kommunikation des Leistungspotenzials. Gerade für den Bereich der Einwerbung von Drittmitteln ist die Fähigkeit der Kommunikation mit relevanten Stakeholdern wichtig.

Die Hochschule als Marke

Im Rahmen des Dienstleistungsmarketing weist die Marke zum Aufbau von Vertrauen aufgrund der konstitutiven Merkmale einer Dienstleistung einen hohen Stellenwert auf (vgl. Bruhn 2004b, S. 700-701). Durch die Typologisierung einer Hochschule als Dienstleister sowie den speziellen Herausforderungen an Universitäten und Fachhochschulen (vgl. Kapitel 4.1.4) kommt auch im Hochschulmarketing dem Aufbau der Hochschulmarke eine immer stärkere Bedeutung zu (vgl. Gerhard 2004; Holzmüller/Böhm 2006, S. 38).

Während früherer Definitionen zur Marke die Elemente der Markierung durch schutzfähige Zeichen in den Vordergrund stellen, hat sich das definitorische Verständnis einer Marke inzwischen auf den Nutzen für den Konsumenten erweitert (vgl. Bruhn 2004a, S. 145). Marken sind damit „...Vorstellungsbilder in den Köpfen der Konsumenten, die eine Identifikations- und Differenzierungsfunktion übernehmen und das Wahlverhalten prägen“ (Esch 2004, S. 23). Neben der unterscheidungsfähigen Markierung geben sie den potenziellen Studenten und Hochschulmitarbeitern ein Qualitätsversprechen, dass zu nachhaltigen Wirkungen bei den Anspruchsgruppen und damit zu dauerhaften Markterfolgen des Anbieters führen kann (vgl. Bruhn 2004a, S. 145).

In Kapitel 4.2.2.1 wurde die Rolle der Hochschulen als Dienstleister dargestellt, insofern muss auch die Hochschulmarke die Funktionen einer Dienstleistungsmarke erfüllen (vgl. Gerhard 2004, S. 132). Als Ansatzpunkte für die positive Beeinflussung der Markenidentität[109] der Hochschule bieten sich daher die Dimensionen des Dienstleistungsmarketing an.

[109] Zum Zusammenhang von Markenidentität, Markenkommunikation und Markenimage vgl. Gerhard 2004, S. 131-204 und Gerhard 2006. Eine detaillierte Diskussion der Markenbildung für Hochschulen würde den Rahmen der Arbeit sprengen.

Setzt man bei der Steigerung der *Potenzialqualität* einer Hochschule an, so können Maßnahmen zur Gestaltung des Lehrangebots (Umfang, Art, Distribution) einen starken Einfluss auf die Markenbildung haben (vgl. Gerhard 2004, S. 184-186). Im Bereich Forschung (vgl. Gerhard 2004, S. 183-184) sind die Infrastruktur für universitäre Forschung oder zur Verfügung stehende finanzielle Forschungsmittel als markenbildende Faktoren zu nennen. Serviceangebote für Studenten und Mitarbeiter (z.B. Career-Services oder Kinderbetreuung) erhöhen die Potenzialqualität ebenfalls und beeinflussen den Markenwert einer Hochschule positiv.

Die Erhöhung der *Prozessqualität* kann sich ebenfalls positiv auf den Markenwert auswirken: Durch die Auswahl qualifizierter Studenten, Professoren und wissenschaftlicher Mitarbeiter sowie wissenschaftlicher Evaluation der Lehre (z.B. durch TEACH-Q) steigt die Lehrqualität, die Rekrutierung anerkannter Forscher sowie die Integration externen Wissens erhöht die Forschungsqualität und die Auswahl geeigneter Partner (auch extern) für die Servicegestaltung kann sich positiv auf die Service-Prozessqualität auswirken.

Der Markenwert einer Hochschule kann ebenfalls über die *Ergebnisqualität* gesteigert werden. Hier spielen qualitative und quantitative Erfolge bei der Vermittlung von Studenten an Arbeitgeber sowie die Kooperation mit Unternehmen allgemein im Rahmen der Lehre eine wichtige Rolle. Über die Forschungsergebnisse, die Anzahl und Qualität der Publikationen oder Forschungsrankings kann die Ergebnisqualität und damit der Wert der Marke ebenfalls gesteigert werden.

Abb. 4-4: Mögliche Ansatzpunkte (Beispiele) zur Erhöhung des Markenwertes einer Hochschule

	Lehre	**Forschung**	**Service**
Erhöhung der Potenzialqualität	Art, Umfang, und Distribution des Lehrangebots für potenzielle Studenten	Verfügbarkeit und Zugriff auf finanzielle Forschungsmittel, Forschungs-Infrastruktur	Studentische- und Mitarbeiter-Angebote wie z.B. Career-Services oder Kinderbetreuung
Erhöhung der Prozessqualität	Auswahl qualifizierter Professoren, wissenschaftlicher Mitarbeiter und Studenten, wissenschaftliche Evaluation der Lehrqualität	Rekrutierung anerkannter Forscher für die Hochschule, Integration externen Wissens über Austauschmöglichkeiten	Auswahl geeigneter interner und externer Partner für Servicegestaltung und –durchführung
Erhöhung der Ergebnisqualität	Erfolgreiche Vermittlung (qualitativ und quantitativ) von Studenten an Arbeitgeber, allgemeine Kooperation mit Unternehmen	Qualität und Quantität der Forschungsergebnisse und Publikationen, Ergebnisse in Forschungsrankings	Messung der Akzeptanz der Serviceangebote durch Studenten und Mitarbeiter, ggfs. Korrekturen

Quelle: Eigene Darstellung

Aus diesem hochschulseitigen Bestreben zum Aufbau einer Hochschulmarke ergeben sich langfristig Möglichkeiten für Unternehmen zur Kooperation und Unterstützung, u.a. durch Konzepte des Cause Related Sponsoring.

4.2.3.2 Hochschulmarketing als finanzielles Beschaffungsmarketing

Beschaffungsmarketing von Non-Profit Organisationen, wie z.B. Hochschulen, kann zur Beschaffung von Human-, Wissens- oder Finanzressourcen eingesetzt werden (vgl. Bruhn 2005d, S. 76-90):

Die Beschaffung von *Humanressourcen* ist besonders für Dienstleister aufgrund ihrer konstitutiven Charakteristika von entscheidender Bedeutung für ihre Aufgabenerfüllung. Dabei geht es um die Gewinnung geeigneter hauptberuflicher und ehrenamtlicher Mitarbeiter (vgl. Bruhn 2005d, S. 84-86) für die Lehre und Forschung, aber auch für Bereiche wie Fundraising (vgl. Bruhn 2005d, S. 84-86). Hier sind Ansatzpunkte für die Kooperation zwischen Unternehmen und Hochschulen denkbar, z.B. könnten im Rahmen des Secondments (vgl. Kapitel 2.4.2.1) Mitarbeiter aus den Unternehmensbereichen Sponsoring oder Marketing Aufgaben des Fundraising übernehmen.

Die Beschaffung von *Wissen* geschieht in den meisten Fällen über externe Beratungsfirmen, über die Bereitstellung von Secondments durch die Unternehmen oder über die interne Weiterbildung von Mitarbeitern (vgl. Bruhn 2005d, S. 89-90). Gerade die Bereitstellung von Mitarbeitern eines Unternehmens zur Vermittlung von Wissen an Hochschulen ist ein klassisches CSR Instrument (vgl. Kapitel 2.4.2), das hier mit den Anforderungen der Universitäten und Fachhochschulen sinnvoll verknüpft werden kann.

Zur Wahrnehmung ihrer Aufgaben benötigen die Non-Profit Organisationen *finanzielle Mittel*, die sie nicht oder nicht vollständig über den Verkauf ihrer Leistungen am Markt einnehmen. Sie sind daher zu großen Teilen auf die freiwillige Unterstützung durch Dritte angewiesen, um ihre Ziele erfüllen zu können (vgl. Bruhn 2005d, S. 76).

Die folgenden Ausführungen konzentrieren sich auf das finanzielle Beschaffungsmarketing von Hochschulen, da es die stärksten Implikationen für Hochschulsponsoring von Unternehmen hat.

4.2.3.2.1 Ziele und Zielgruppen des finanziellen Beschaffungsmarketing

Kapitel 3.1.1.4 hat bereits die finanzielle Situation der Hochschulen im gesamtwirtschaftlichen Kontext beleuchtet und die abnehmende Finanzierung durch staatliche Grundmittel thematisiert. Um die sich ergebenden Lücken zwischen Finanzbedarf und Zuweisung öffentlicher Mittel zu schließen sind Hochschulen verstärkt auf zusätzliche öffentliche und private Finanzierungsquellen angewiesen. Die Vielzahl dieser potenziellen Quellen für Einnahmen führt zu einer ebenso großen Anzahl möglicher Zielgruppen des hochschulseitigen finanziellen Beschaffungsmarketing. Eine Klassifikation kann in öffentliche und private Geldgeber vorgenommen werden, wobei es Sinn macht, die privaten Geldgeber weitergehend nach individuellen Förderern oder institutionellen Unterstützern zu differenzieren:

Unter *öffentlichen Zielgruppen* des Beschaffungsmarketing können der Staat oder die Bundesländer verstanden werden, bei denen mit geeigneten Mitteln versucht werden kann, die Zahlungen an die eigene Hochschule zu steigern. Auch die lokale Gemeinde kann, z.B. aus regionalpolitischen Gründen, eine weitergehende Unterstützung der Hochschule in Betracht ziehen. Indirekt sind zusätzliche

öffentliche Mittel über staatliche Einrichtungen, wie z.B. die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) zu erhalten, die bereits jetzt über 50% der Drittmittel von Hochschulen zur Verfügung stellt (vgl. Statistisches Bundesamt 2003, S. 55). Des Weiteren können über verschiedenste internationale NGO's Gelder beantragt werden, besonders die im Bildungsbereich engagierten Stiftungen sind als wichtige Finanzierungsquelle zu nennen.

Private individuelle Zielgruppen des Beschaffungsmarketing sind Förderer und Mäzene, vor allem aber (besonders in den USA) die Gruppe der Alumni (vgl. CAE 2007). Die ehemaligen Studenten bieten eine optimale Möglichkeit selektiver Ansprache ohne große Streuverluste, da eine Verbindung zur Hochschule bereits gegeben ist und in den meisten Fällen die Kontaktdaten zur Verfügung stehen. „Fundraising eignet sich immer dann besonders, wenn bei den Zielpersonen eine persönlich/emotionale Betroffenheit bzw. Beziehung zur Hochschule vorhanden ist oder erzeugt werden kann" (Pohl 2001, S. 25). Geeignete Maßnahmen des Beschaffungsmarketing können hier direkt ansetzen.

Private institutionelle Zielgruppen des Beschaffungsmarketing sind vor allem die Unternehmen, die Hochschulen auf vielfältige Weise unterstützen und fördern können. So sind enge Kooperationen im Bereich der Auftragsforschung denkbar, aber auch eine Unterstützung aus mäzenatischen Motiven (Spenden) oder verbunden mit der Erwartung einer kommunikativen Gegenleistung (Sponsoring).

Die Maßnahmen zur Einwerbung finanzieller Mittel und damit zur Erhöhung der den Hochschulen zur Verfügung stehenden Drittmittel werden allgemein unter dem Begriff Fundraising subsumiert und erfahren eine immer größere Bedeutung und Professionalisierung auf Seiten der Hochschulen. Im Zusammenhang mit Hochschulsponsoring kann Fundraising als das hochschulseitige Äquivalent zu unternehmerischem Hochschulsponsoring angesehen werden, dass allerdings weitere Quellen der Mittelbeschaffung beinhaltet. Fehlende Beschaffungsmarketingkonzepte der Hochschulen können daher ein wichtiger Grund für die teilweise schleppende Entwicklung der unternehmerischen Hochschulunterstützung, wie z.B. Sponsoring, sein[110] (vgl. u.a. Westebbe/Winter/Trost 1997, S. 14; Hermanns/Suckrow 1995, S. 49-51; Mussler 2003, S. 141).

[110] Ein eigenständiges Hochschulmarketing ist eine notwendige, nicht aber ausreichende Voraussetzung für das Zustandekommen von Wissenschaftssponsoring, auch eine damit einhergehende Wettbewerbs-

4.2.3.2.2 Fundraising als strategisches Instrument des finanziellen Beschaffungsmarketing

Grundlagen und Arten des Fundraising

Der Begriff des Fundraising ist definitorisch in Deutschland nicht eindeutig geklärt. Einerseits kann Fundraising als „…umfassende Mittelbeschaffung einer Organisation (Finanz- und Sachmittel, Rechte und Informationen, Arbeits- und Dienstleistungen)…“ (Haibach 2006, S. 242) verstanden werden. Giebisch/Langer definieren Fundraising[111] als die „…Beschaffung von Finanz- und Sachmitteln, die nicht nach klaren Förderkriterien vergeben werden und nicht regelmäßig fließen“ (Giebisch/Langer 2005, S. 3). Sowohl die Definitionen von Haibach als auch von Giebisch/Langer thematisieren in diesem Zusammenhang nicht die Rolle von Gegenleistungen des Fundraisers, schließen mögliche Gegenleistungen aber nicht aus.

Urselmann schränkt dagegen den Fundraising Begriff ein, indem er als Fundraising nur Aktivitäten der Beschaffung ansieht, die keine marktadäquate Gegenleistung fordern: „Fundraising ist die *systematische* Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Aktivitäten einer *Nonprofit-Organisation* (NPO), welche darauf abzielen, *alle* benötigten *Ressourcen* (Geld-, Sach- und Dienstleistungen) durch eine konsequente Ausrichtung an den *Bedürfnissen der Ressourcenbereitsteller* ohne *marktadäquate materielle* Gegenleistung zu beschaffen“ (Urselmann 2007, S. 11, Hervorhebungen des Autors). Nach dieser Definition gehört Sponsoring nicht zum Fundraising, da hierbei eine Gegenleistung vom Sponsoringnehmer erbracht wird. Allerdings widerspricht dies gängiger Praxis. Organisatorisch sind viele Fundraisingabteilungen sowohl für Spenden als auch für Sponsoring zuständig (vgl. Haibach 2006, S. 242; Giebisch/Langer 2005, S. 3-4).

Bei allen bisher genannten Definitionen steht die *Aktivität* bzw. der *Prozess* der Einwerbung von Mitteln im Vordergrund der Betrachtung. Luthe führt in diesem Zusammenhang drei Definitionsvarianten ein, die auf unterschiedlichen Sichtweisen des Fundraising-Begriffs beruhen (vgl. Luthe 2004, S. 20-23):

> Aus *beschaffungsorientierter* Sichtweise kann Fundraising als „…Oberbegriff für alle Aktivitäten im Zusammenhang mit der Beschaffung von Ressourcen für

---

und Dienstleistungsmentalität der Hochschulen ist gefordert (vgl. Slapnicar/Melega 1998, S. 32-38), die fehlende Marktorientierung der Hochschulen wird auch als Grund für ein noch recht bescheidenes Volumen des Wissenschaftssponsoring genannt (vgl. Pohl 2001, S. 32).

[111] In diesem speziellen Fall konkret für Hochschulfundraising.

Nonprofit-Organisationen“ (Luthe 2004, S. 32) gesehen werden, der Schwerpunkt liegt hier auf dem einseitigen Transfer. Aufgrund dieser einseitigen Betrachtung aus Sicht der mittelbeschaffenden Organisation und der weitgehenden Ausklammerung der Problematik des Leistungsaustauschs der Partner beschränkt sich beschaffungsorientiertes Fundraising damit größtenteils auf das professionelle Spendensammeln[112] (Luthe 2004, S. 32).

Demgegenüber definiert sich Fundraising aus *transaktionsorientierter* Sichtweise als Austausch von materiellen und immateriellen Ressourcen zwischen Personen, Unternehmen, Stiftungen und anderen Ressourcengebern. Als komplexe Managementaufgabe stellt transaktionsorientiertes Fundraising damit mehr dar, als einseitiges Nehmen von Geld oder anderen Ressourcen (Luthe 2004, S. 33) und beinhaltet sowohl Leistungen der Ressourcengeber als auch mögliche Gegenleistungen der Ressourcennehmer.

Bei *interaktionsorientierten* Ansätzen des Fundraising stehen die Beziehungen der beteiligten Partner im Mittelpunkt. Fundraising wird in dieser Hinsicht im Relationship Marketing verortet, d.h. Fundraising kann als der „…erfolgreiche Aufbau, die Aufrechterhaltung und Verbesserung von Beziehungen zu allen relevanten Bezugsgruppen und Personen unter Berücksichtigung der Ziele aller beteiligten Parteien“ (Luthe 2004, S. 33) verstanden werden. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von *Relationship Fundraising* (vgl. Burnett 2002).

Als klassische und am meisten verbreitete[113] Art des universitären Fundraising gilt im Rahmen des *beschaffungsorientierten* Fundraising das Einwerben finanzieller[114] Mittel durch *Spenden*. Dieses Vorgehen setzt eine altruistische Einstellung des Geldgebers voraus, da keine Gegenleistung vereinbart wird (vgl. Walliser 1995, S. 8-10), obwohl diese z.B. durch Vergabe der Ehrendoktorwürde oder durch das Anbringen von Danktafeln auf dem Campus durchaus erfolgen kann (vgl. Westebbe/Winter/Trost 1997, S. 20). Innerhalb der *transaktionsorientierten* Fundraisingbemühungen kommt der Einwerbung von *Sponsoring-Geldern* die größte Bedeutung zu, bei denen die Hochschulen Gegenleistungen für die eingeworbenen Gelder zur Verfügung stellen

[112] Dies ist die in Deutschland vorherrschende Sichtweise (vgl. Luthe 2004, S. 32).
[113] Der Spendenanteil an deutschen Hochschulen beträgt im Vergleich zum Sponsoring mehr als 80% (vgl. Giebisch/Langer 2005, S. 13).
[114] Nicht-monetäre Einnahmen aus Fundraisingaktivitäten sind vor allem für Universitäten noch relativ unbedeutend (vgl. Giebisch/Langer 2005, S. 13). Der Sachmittel-Anteil an den gesamten Fundraising-Einnahmen beträgt für Universitäten 12%, für Fachhochschulen liegt er mit 37% deutlich höher (vgl. Giebisch 2007, S. 10).

(vgl. Hermanns 1997 S. 36 oder Bruhn 2003, S. 5)[115]. Neben Spenden und Sponsoring gibt es weitere Formen der Kooperation von Unternehmen mit Hochschulen, die für die Akquisition von Ressourcen genutzt werden können, die aber definitorisch nicht immer als Fundraising behandelt werden (vgl. hierzu Kapitel 5.1.3).

Fundraising in den USA und Deutschland

Fundraising zielt in den *USA* meist nicht vorrangig auf die Befriedigung eines kurzfristigen finanziellen Bedürfnisses (Beschaffungsorientierung), sondern wird als eine Marketingstrategie gesehen, mit deren Hilfe nicht nur Geld und/oder Sachmittel bzw. sonstige Unterstützungen eingeworben werden, sondern stets auch eine langfristige Beziehung zu Freunden und Förderern aufgebaut und gepflegt wird (Interaktionsorientierung). Damit wird der Begriff Fundraising in den USA für alle Arten der Mitteleinwerbung durch den Aufbau von Beziehungen benutzt (vgl. Gimmler/Schifferdecker 2005, S. 4).

Fundraising ist in den USA schon wesentlich länger als in Deutschland professionell etabliert (vgl. Haibach 2006, S. 244). An den meisten Hochschulen gibt es eigene Fundraising-Abteilungen, die Funktion des Drittmitteleinwerbers ist in den USA meist mit dem Rang eines Vizepräsidenten verbunden (vgl. Horstkotte 2002, S. 3). In Deutschland werden die Fundraising- und Marketingaufgaben oft noch von den Pressestellen übernommen (vgl. Michaelis 2004), über 55% der Hochschulen beschäftigen keine Mitarbeiter für Fundraising (vgl. Giebisch/Langer 2005, S. 6).

Fundraising wird in *Deutschland* vor allem aus beschaffungsorientierter Sichtweise verstanden (vgl. Luthe 2004, S. 32). Der Aspekt des Geben und Nehmens, d.h. die Transaktions- bzw. Interaktionsorientierung wird noch weitgehend ausgeklammert, der Schwerpunkt liegt auf der Strategie und Umsetzung der Beschaffung von Ressourcen.

Nur wenige Hochschulen in Deutschland werden aktuell als positive Beispiele für professionelles Fundraising genannt. Meist handelt es sich dabei um die TU München, die in sieben Jahren über 100 Mio. Euro an Fundraisinggeldern einnahm (vgl. TU München 2007a) und damit als erfolgreichste deutsche Hochschule im Fundraising gilt (vgl. Burtscheidt 2005b, S. 10), oder die Universität Mannheim, die im Jahr 2003 mit

[115] Aus Unternehmenssicht scheint Sponsoring die wesentlich attraktivere Alternative, Hochschulen zu unterstützen: Neben der fehlenden Gegenleistung der Hochschulen sind Spenden für Unternehmen nur begrenzt steuerlich abzugsfähig (vgl. Giebisch/Langer 2005, S. 3; Urselmann 2007, S. 16-17). Im Gegensatz dazu handelt es sich bei Sponsoring aus steuerlicher Sichtweise um Betriebsausgaben, die steuerlich in voller Höhe abzugsfähig sind (vgl. Giebisch/Langer 2005, S. 3; Urselmann 2007, S. 16-17) und bei denen eine Gegenleistung vertraglich vereinbart wird.

13,6 Mio. Euro die höchsten Fundraisingerträge aller Hochschulen erzielen konnte. 70% aller Hochschulen haben allerdings weniger als 1 Mio. Euro Fundraisingeinnahmen pro Jahr (vgl. Giebisch/Langer 2005, S. 7). Demgegenüber erzielen die besten zehn Hochschulen in den USA zwischen 250 und 450 Mio. Euro pro Hochschule an jährlichen Fundraisingeinnahmen (vgl. Rand Corporation 2004).

4.2.4 Zusammenfassung und Beurteilung

Hochschulsponsoring lässt sich aus unterschiedlichen Marketingansätzen herleiten, wodurch konträre Blickwinkel und Umsetzungen möglich erscheinen: Als theoretische Grundlage bieten sich sowohl das Dienstleistungsmarketing, als auch das Non-Profit Marketing sowie das Relationship Marketing an. Je nach inneruniversitärem Verständnis wird die jeweils vorherrschende Denkrichtung die Umsetzung von Hochschulsponsoring aus Sicht der Hochschulen beeinflussen:

Hochschulen, die sich vor allem als *bildungspolitischer Dienstleister* verstehen, werden die absatzpolitischen Fragestellungen in den Vordergrund des Hochschulmarketing stehen, d.h. die optimale Gestaltung der jeweiligen Hochschulangebote zur Maximierung der Paßgenauigkeit mit den Erwartungen potenzieller Geldgeber. Dafür bieten sich langfristig vor allem Konzepte des transaktions- und vor allem interaktionsorientierten Fundraising an. Je mehr sich eine Hochschule als Dienstleister begreift, desto eher werden Angebote besonders im Hinblick auf spätere Vermarktung kreiert.

Sieht sich die Hochschule demgegenüber jedoch eher als *Non-Profit Organisation,* die hoheitliche Bildungsaufgaben erbringt, so steht zu erwarten, dass weniger die Angebotsseite im Mittelpunkt des Bemühens um Sponsorengelder steht sondern eher klassische Instrumente des beschaffungsorientierten Fundraising zum Einsatz kommen, vor allem Spenden und Sponsoring. Die Schwerpunkte des Fundraising werden auf der optimalen Vermarktung bereits bestehender Angebote liegen.

Diese Differenzierung bietet Ansatzpunkte für die Gestaltung einer unternehmerischen Hochschulsponsoringstrategie im Rahmen der Corporate Citizenship Aktivitäten.

5. Hochschulsponsoring als Element des Corporate Citizenship

Die vorangegangenen Kapitel haben sowohl aus Unternehmens- als auch aus Hochschulsicht die Grundlagen geschaffen, die für eine Diskussion zur Einbindung von Hochschulsponsoring in unternehmerische Corporate Citizenship Konzepte relevant sind. Es wurde dargestellt, inwieweit die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung im Hochschulbereich aufgrund der finanziellen Strukturen des tertiären Bildungsbereichs möglich und sinnvoll ist. Desweiteren wurden unternehmerische Gestaltungskonzepte und hochschulseitige Marketingstrategien thematisiert, die als mögliche Grundlagen für die Zusammenführung im Rahmen eines Hochschulsponsoring dienen können. In diesem Kapitel erfolgt nun die Integration dieser verschiedenen Elemente in ein übergreifendes Konzept des Hochschulsponsoring als Ausdruck einer unternehmerischen Corporate Citizenship Strategie.

Dafür wird in einem ersten Schritt die spezielle Thematik des Hochschulsponsoring erörtert (Kapitel 5.1), hier ist besonders die Einordnung von Hochschulsponsoring in die Sponsoringbereiche sowie die Kombination mit weiteren Förderinstrumenten zur Gewinnung von Synergieeffekten anzusprechen. Kapitel 5.2 überprüft die Eignung von Hochschulsponsoring zur Erreichung von Corporate Citizenship Zielen und stellt damit einen wichtigen Baustein für die Argumentation der Integration beider Konzepte dar. In Kapitel 5.3 werden anschließend die unternehmerischen Gestaltungskonzepte diskutiert, die von strategischen Überlegungen und der Selektion der Hochschulen hin zu organisatorischen Fragestellungen und der Gestaltung der Kommunikation reichen. Die Erfolgskontrolle und eine Übersicht über Grenzen und Risiken beschließen dieses Kapitel.

5.1 Hochschulsponsoring als klassifikatorische Ausprägung von Sponsoring

5.1.1 Einordnung von Hochschulsponsoring in die Sponsoringbereiche

Hochschulsponsoring wird in der aktuellen wissenschaftlichen Literatur relativ heterogen klassifiziert, definiert und teilweise nicht explizit ausgewiesen. Auch findet eine Vermischung des Begriffs mit verwandten Termini, wie z.B. Bildungssponsoring oder Wissenschaftssponsoring statt, ohne dass hier immer eine klare Abgrenzung der Begriffe vorgenommen wird. Kapitel 3.1.2 thematisierte die unterschiedlichen Ansätze

der Sponsoringklassifikationen in Deutschland (primäre Klassifikation nach Bereichen) und den USA (primäre Klassifikation nach Motivationen).

In Deutschland wird Hochschulsponsoring meist dem Soziosponsoring zugeordnet, da mit Hochschulen oft nichtkommerzielle Gruppen oder Organisationen gefördert werden und dieser Fördergedanke für das Unternehmen im Vordergrund steht (vgl. Bruhn 2003, S. 212). Allerdings fehlt in der darunterliegenden Ebene eine klare Strukturierung der Formen des Soziosponsoring, es werden im Zuge einer kasuistischen Aufzählung Organisationen der freien Wohlfahrtspflege, Forschungsinstitute, Archive, Selbsthilfeorganisationen, Universitäten und Fachhochschulen, Krankenhäuser, Schulen, usw. genannt (vgl. Bruhn 2003, S. 223). Hier würde sicherlich eine stärkere Strukturierung der verschiedenen Formen des Sozio- und Umweltsponsoring Sinn machen. Walliser wies bereits 1995 auf die kaum zu lösende Problematik einer eindeutigen Kategorisierung hin und ordnete bildungspolitische Sponsoringaktivitäten, ähnlich wie Bruhn, dem Soziosponsoring zu (vgl. Walliser 1995, S. 15).

Hermanns ging zuerst einen anderen Weg: Er kategorisierte Sponsoring in Sport-, Kunst-, Sozio- und Öko-Sponsoring, wobei jeder dieser vier Bereiche zusätzlich in ein Praxis- und ein Wissenschaftssponsoring unterteilt wurde (vgl. Hermanns 1997, S. 59-60). Damit sollte Wissenschaftssponsoring[116] als eigenständige Kategorie etabliert werden, was sich allerdings nicht durchsetzte (vgl. Hermanns/Marwitz 2008, S.69). Hermanns und Marwitz konstatieren inzwischen, dass die Klassifizierung der Sponsoringarten sehr dynamisch ist: „Die Sponsoringpraxis geht sehr pragmatisch mit der Systematisierungsproblematik um, sie orientiert sich sehr stark an den realen gesellschaftlichen Feldern und benennt entsprechende Sponsoringarten“ (Hermanns/Marwitz 2008, S. 69).

Aktuelle Untersuchungen der Sponsoringpraxis in Deutschland verwenden ebenfalls unterschiedliche Einordnungen: Während in der Studie *Sponsoring Trends 2006* (vgl. Pleon GmbH 2006, S. 14-15) Bildungs- /Wissenschaftssponsoring explizit als eine von sechs Sponsoringarten[117] darstellt wird, unterscheidet die Studie *Sponsor Visions 2006* (vgl. pilot checkpoint 2006, S. 6) nur zwischen den vier Kategorien Sport-Sponsoring,

[116] Hermanns benutzt zwar nicht den Begriff Hochschulsponsoring, aus seinen Ausführungen kann aber deduziert werden, dass Wissenschaftssponsoring und Hochschulsponsoring hier quasi synonym anzuwenden sind (vgl. Hermanns 1997, S. 98-108).

[117] Sportsponsoring, Kunst- /Kultursponsoring, Soziosponsoring, Bildungs- /Wissenschaftssponsoring, Mediensponsoring, Ökosponsoring (vgl. Pleon GmbH 2006, S. 14-15).

Medien-Sponsoring, Public-Sponsoring und Kultur-Sponsoring[118]. Im Bereich Public-Sponsoring erfolgt dann eine weitergehende Klassifikation in die Kategorien Hochschulen/Wirtschaft, Schule, Sozio und Öko (vgl. pilot checkpoint 2006, S. 11).

In den USA existiert keine klar abgrenzbare Kategorie für Hochschulsponsoring. Abhängig von den Intentionen der Unternehmen kann es entweder im Cause Related Sponsorship oder im Event Sponsorship (Veranstaltungen an der Hochschule) verankert sein.

Als Fazit bleibt festzuhalten, dass sich Hochschulsponsoring noch nicht als eine anerkannte eigenständige Sponsoringkategorie etabliert hat. Zwar wird es in den meisten Fällen in Deutschland dem Public-Sponsoring, bzw. dem Sozio- und Umweltsponsoring zugeordnet, im Sinne einer Untersuchung zum Hochschulsponsoring ist diese fehlende Eindeutigkeit aber eher als unbefriedigend zu betrachten. Der Hauptgrund für die z. Zt. nicht vorhandende Etablierung von Hochschulsponsoring als Sponsoringart der ersten Ebene könnte in der finanziell noch eher geringen Bedeutung von Hochschulsponsoring liegen.

5.1.2 Definition von Hochschulsponsoring

Analog zu den unterschiedlichen Sponsoringdefinitionen (vgl. Kapitel 3.1.1) sind auch für die Definition von Hochschulsponsoring divergierende Ausprägungen möglich. Basierend auf der Sponsoringdefinition von Hermanns ist für Westebbe/Winter/Trost Hochschulsponsoring die „…Zuwendung von Sach- und/oder Dienstleistungen meist von Unternehmen an eine Hochschule, einen Teilbereich oder ein Mitglied der Hochschule gegen die Gewährung von Rechten zur kommunikativen Nutzung von Personen bzw. Hochschulen und/oder deren Aktivitäten auf der Basis einer vertraglichen Vereinbarung“ (Westebbe/Winter/Trost 1997, S. 17).

Bruhn integriert bei der Definition von Sozio- und Umweltsponsoring (und damit aus seiner Sichtweise auch Hochschulsponsoring) die Intentionen des Förderers: „Sozio- und Umweltsponsoring bedeutet die Verbesserung der Aufgabenerfüllung im sozialen bzw. ökologischen Bereich durch die Bereitstellung von Geld / Sachmitteln oder Dienstleistungen durch die Unternehmen, die damit auch (direkt oder indirekt)

[118] Diese Klassifikation entspricht der Einteilung von Bruhn, allerdings wird der Begriff *Sozio-und Umweltsponsoring* durch dem Begriff *Public-Sponsoring* substituiert.

Wirkungen für ihre Unternehmenskultur und -kommunikation erzielen wollen“[119] (Bruhn 1990b, S. 14).

Es fällt auf, dass diese definitorischen Ansätze stark auf den allgemeinen Sponsoringdefinitionen beruhen und daher für Hochschulsponsoring nicht unbedingt optimal geeignet sein müssen. Basierend auf den Ansätzen in der Literatur sowie den Zielen dieser Arbeit, die versucht, einen Zusammenhang zwischen unternehmerischen bürgerschaftlichen Aktivitäten sowie Hochschulsponsoring zu untersuchen, soll daher der Versuch einer eigenständigen Definition unternommen werden, die im Rahmen dieser Arbeit tragfähig und zielführend erscheint:

> *Hochschulsponsoring ist die Bereitstellung von Ressourcen durch Unternehmen und Institutionen zur Sicherstellung und Verbesserung der Aufgabenerfüllung von Hochschulen in Lehre und Forschung, wofür die Unternehmen von den Hochschulen eine vertraglich vereinbarte Gegenleistung erhalten. Durch diese Kooperation nehmen Unternehmen ihre bürgerschaftliche Verantwortung wahr und erzielen positive Wirkungen für ihr Unternehmensimage.*

In dieser Definition kommt einerseits der Fördergedanke des Sponsoring von Hochschulen zum Ausdruck (*...zur Sicherstellung und Verbesserung der Aufgabenerfüllung...),* andererseits erfolgt die Abgrenzung zum Mäzenatentum oder Spendenwesen durch eine vertraglich vereinbarte Gegenleistung der Hochschule. Durch die kommunikative Nutzung des Sponsoringengagements in Verbindung mit der Förderabsicht kann so gesellschaftliches und bürgerschaftliches Engagement dokumentiert werden.

5.1.3 Kombination von Hochschulsponsoring mit weiteren Förderinstrumenten

Neben Hochschulsponsoring gibt es verschiedenen Instrumente, die Unternehmen zur Unterstützung von Hochschulen einsetzen und mit Sponsoring sinnvoll kombinieren können. Alle diese Instrumente stehen in der Praxis im Zentrum des Fundraising (vgl. Kapitel 4.2.3.2.2).

> Die *Mäzenatische Unterstützung* der Hochschulen durch Finanz- oder Sachspenden beruht vor allem auf altruistischen Motiven der Geber[120] (vgl. Hermanns 1997, S.

[119] Westebbe/Trost/Winter kritisieren dies als nicht sehr trennscharf (vgl. Westebbe/Winter/Trost 1997, S. 17-19).

99). Es werden keine Gegenleistungen vereinbart und es findet i.d.R. auch keine geplante Kommunikation über das unternehmerische Engagement statt.

Hochschulen können im Rahmen ihrer Einwerbung von Ressourcen ebenfalls bei der unternehmerischen *Personalpolitik* ansetzen, da Unternehmen ein Interesse haben, durch Vergabe von Praktikantenplätzen oder Stipendien ihr Unternehmensimage positiv zu beeinflussen und gute Studenten bereits frühzeitig ans Unternehmen zu binden (vgl. Hermanns 1997, S. 99).

Bei der *Auftragsforschung*[121] kommt die Förderabsicht von Unternehmen nur sehr eingeschränkt und nicht offen zum Tragen, da es sich im Prinzip um klassische Forschungsprojekte handelt, die vom Auftraggeber finanziert werden. Allerdings ist die Generierung von Wissen in der Hochschule zur Nutzung im Unternehmen dann nur schwer von Spenden oder Sponsoring abzugrenzen, wenn als Forschungsergebnis nur eine sehr geringe bzw. unwesentliche Forschungsleistung, quasi pro forma, erwartet und erbracht wird (vgl. FHTW Berlin 2006, S. 2).

Eine noch weitergehende Kooperation zwischen Wirtschaft und Wissenschaft stellen gemeinsame Projekte dar, die als *Public Private Partnership* (PPP) Modelle konzipiert sind. Public Private Partnership wird in der Literatur relativ heterogen definiert, über das konkrete inhaltliche Konzept besteht wenig Einigkeit (vgl. Vogel/Stratmann 2000, S. 12; Heinz 1993, S. 33; Budäus/Grüning 1997, S. 40). In der Praxis werden viele Arten der öffentlich-privaten Zusammenarbeit als Public Private Partnership bezeichnet. Dies hat den Vorteil, dass ein anerkannter Begriff gefunden wurde, der die Idee der Unterstützung öffentlicher Institutionen durch die Privatwirtschaft mediengerecht verkörpert und damit für weitere Partner attraktiv macht. In einer PPP "... bringen beide Seiten Ressourcen und unterschiedliche Fähigkeiten in eine institutionalisierte Zusammenarbeit ein und sind bestrebt, sich gegenseitig ergänzende Ziele, wissenschaftlich und wirtschaftlich, zu erreichen, die sich alleine nicht oder nicht in optimaler Weise erreichen lassen" (Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V. 2002, S. 8). Sponsoring kann dabei ein Bestandteil von Public Private Partnership Projekten sein (vgl. Clemens-

---

[120] Für gemeinnützige Spenden kann der Spender allerdings steuerliche Vorteile geltend machen (vgl. Hermanns 1997, S. 99).

[121] Hermanns grenzt die Auftragsforschung eindeutig vom Wissenschafts-Sponsoring ab (vgl. Hermanns 1997, S. 98-99), während Klumpp das Fundraising als eine Mischung aus Spenden, Stiftungsgeldern, Sponsoring und Auftragsforschung sieht (vgl. Klumpp 2004). Auch Beier betrachtet Auftragsforschung als Instrument des Hochschulfundraising (vgl. Beier 2003, S. 33).

Ziegler/Loock 1998, S. 10) und im Vorfeld einer PPP dem Aufbau einer intensiven, vertrauensvollen Zusammenarbeit der Beteiligten Partner dienen.

Während Hermanns bei den Formen des unternehmerischen Engagements an Hochschulen eine „…eindeutige Abgrenzung…“ (Hermanns 1997, S. 98) der Instrumente fordert, sieht Bruhn beispielsweise Public-Private-Partnership Modelle als Instrumente des Sponsoring an (vgl. Bruhn 2003, S. 159), damit erfolgt eine Ausweitung des Sponsoringbegriffs auf artverwandte Förderinstrumente. Diese Sichtweise mag wissenschaftlich eine „…Verwischung…“ (Westebbe/Winter/Trost 1997, S. 17-18) des reinen Sponsoringbegriffes sein, sie besitzt aber als Ansatzpunkt für empirische Forschung zum Hochschulsponsoring Potenzial für eine Erfassung der aktuellen Situation und weitergehende Forschung.

5.1.4 Die wirtschaftliche Bedeutung von Hochschulsponsoring

Die zahlengestützte Analyse der Sponsoringmärkte in den USA und Deutschland kann nur Hinweise auf die quantitative Bedeutung von Hochschulsponsoring geben, da die unterschiedlichen Klassifikationen nicht vergleichbar und auch nicht eindeutig abgrenzbar sind (vgl. Kapitel 3.3.2).

Deutschland

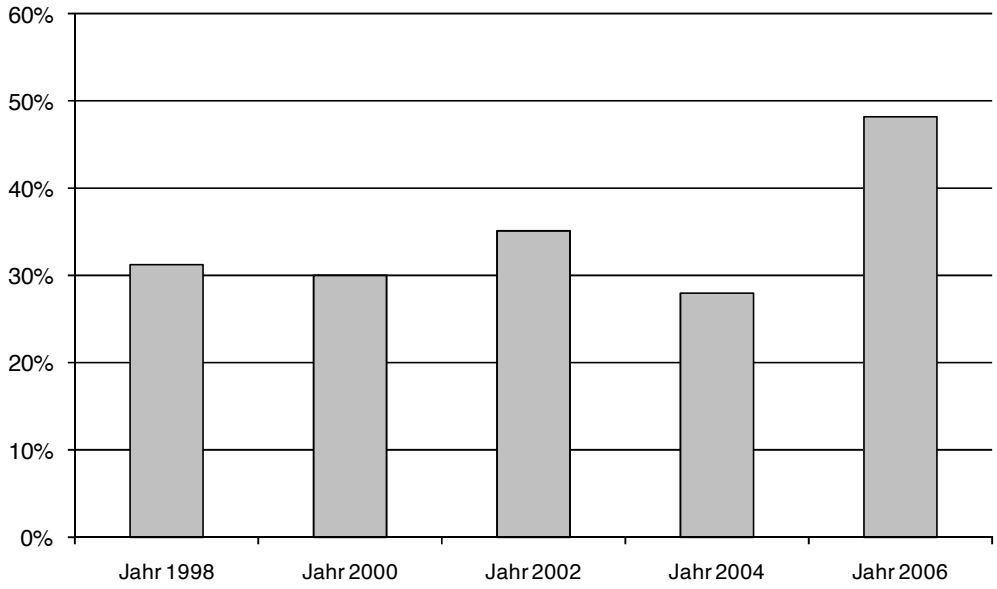
Aufgrund der fehlenden Eigenständigkeit von Hochschulsponsoring als Sponsoringkategorie liegen keine konkreten und abgesicherten Zahlen zur aktuellen wirtschaftlichen Bedeutung von Hochschulsponsoring vor. Für Public-Sponsoring bzw. Sozio- und Umweltsponsoring werden in Deutschland aktuell ca. 300 Mio. Euro pro Jahr ausgegeben (vgl. pilot checkpoint 2006, S. 6), der Anteil von Hochschulsponsoring an diesem Betrag wird aber nicht explizit erwähnt. Schätzungen gehen hier von einem Hochschulsponsoringanteil von ca. 150 – 200 Mio. Euro aus (vgl. pilot checkpoint 2007).

Die Entwicklung des Bildungssponsoring[122] wurde von verschiedenen Autoren in den letzten Jahren verhalten positiv prognostiziert (vgl. Angenendt, C. 2000, S. 18; Bruhn 2003, S. 26; pilot checkpoint 2004), aber erst im Jahr 2006 wurde in der Langzeitstudie *Sponsoring Trends* der Universität der Bundeswehr in München dokumentiert, dass inzwischen 48,2% der befragten Unternehmen Bildungs- bzw. Wissenschaftssponsoring

[122] Hierin ist auch Schulsponsoring enthalten.

einsetzen, während diese Zahl in den Vorjahren zwischen 27,9% und 35,1% der Unternehmen lag (vgl. Pleon GmbH 2006, S. 38). Es könnte sich demnach andeuten, dass nach Jahren des reinen Interesses nun auch die konkrete Umsetzung von Bildungssponsoringprojekten zu verzeichnen ist. Ob dies eine langfristige Entwicklung darstellt, bleibt abzuwarten.

Abb. 5-1: Einsatz von Bildungs- bzw. Wissenschaftssponsoring der Unternehmen im Zeitablauf (Deutschland)



Quelle: Pleon GmbH 2006, S. 38, n=757 befragte Unternehmen, eigene Darstellung

USA

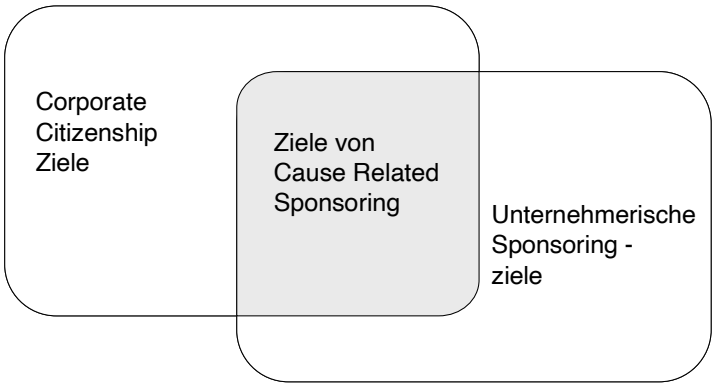
Über die wirtschaftliche Bedeutung von Hochschulsponsoring in den USA liegen kaum verwertbare Angaben vor. Der Grund ist u.a. in der vorrangigen Klassifikation des Sponsoring nach den Intentionen und nicht nach Förderbereichen zu sehen (vgl. Kapitel 3.1.2). So kann Hochschulsponsoring sowohl in den Bereichen *Cause*, *Event*, *Entertainment* oder *Sports* integriert sein, abhängig von der primären Förderabsicht des Sponsors (vgl. Kapitel 3.3.2.2).

Eine zukünftige genauere und holistischere Erfassung der Sponsoringausgaben für Hochschulen wäre sowohl in den USA als auch in Deutschland sehr hilfreich, um die tatsächliche aktuelle Bedeutung von Hochschulsponsoring zu eruieren. Hier besteht weiterer Forschungsbedarf.

5.2. Konkretisierung der Corporate Citizenship Ziele durch Hochschulsponsoring

Die Ziele des Cause Related Sponsoring an Hochschulen lassen sich sowohl aus den Marketing-, Kommunikations- und Sponsoringzielen der Unternehmung (vgl. Hermanns/Marwitz 2008, S. 192) als auch aus grundlegenden Unternehmenskonzepten, wie z.B. Corporate Citizenship, ableiten (vgl. Bruhn 2003, S. 245). Dabei weisen die Zielsysteme von Hochschulsponsoring und Corporate Citizenship zahlreiche Parallelen auf. Je größer die Schnittmenge ist, desto mehr Möglichkeiten ergeben sich für ein Unternehmen, nachhaltiges Cause Related Sponsoring an Hochschulen durchzuführen

Abb. 5-2: Zielkongruenz von Corporate Citizenship Zielen und Sponsoringzielen



Quelle: Eigene Darstellung

Ähnlich wie bei den Corporate Citizenship Zielen wird bei Hochschulsponsoring in der Literatur meist eine Kategorisierung in eine vorökonomische (psychographische) und eine ökonomische Zieldimension vorgenommen (vgl. u.a. Westebbe/Winter/Trost 1997, S. 27; Hermanns 1997, S. 142-143; Beier 2003, S. 529; Hermanns/Marwitz 2008, S. 191), Bruhn erwähnt jedoch ausschließlich vorökonomische Zielsetzungen im Rahmen des Sozio[123]- und Umweltsponsoring (vgl. Bruhn 2003, S. 247) [124].

Erst in den letzten Jahren ist eine Diskussion entstanden, die versucht, die *Zielüberschneidungen* von Hochschulsponsoring und Corporate Citizenship zu thematisieren und neue Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen (vgl. Enquete-Kommission 2002, S. 225). Auch Mussler sieht vor allem aufgrund der Übereinstimmung von Zielen des Bildungssponsoring mit Zielen des gesellschaftlichen Engagements große Chancen für Bildungssponsoring (vgl. Mussler 2006, S. 411). Eine Untersuchung der Universität Dresden kommt zu ähnlichen Ergebnissen: Demnach sind

[123] wozu Bruhn auch Hochschulsponsoring rechnet (vgl. Bruhn 2003, S. 214-215).

[124] Dies mag an der von Bruhn vertretenen vorherrschenden Förderintention des Sponsors im Sozio- und Umweltbereich liegen (vgl. Kapitel 3.1.1.1), denn gerade in gesellschaftlich sensiblen Bereichen würde das Eingeständnis realer *wirtschaftlicher* Ziele durch ein Sponsoring-Engagement in der Öffentlichkeit unter Umständen eine negative Wirkung auf die angestrebten Ziele haben.

79,3% der befragten Unternehmen der Meinung, dass sich zur Dokumentation gesellschaftlicher Verantwortung Sponsoring besser als andere Instrumente eignet (vgl. Wünschmann/Leuteritz/Johne 2004, S. 67). Inwieweit diese Annäherung in der Praxis schon stattgefunden hat, soll u.a. auch der empirische Teil der Arbeit abklären.

Aufgrund der weitgehenden Übereinstimmung der Zielsystem von Corporate Citizenship und Hochschulsponsoring soll im Folgenden dargestellt werden, wie das Instrument des Hochschulsponsoring die Corporate Citizenship Ziele unterstützen kann. Hierzu wird auf die Zieldiskussion von Corporate Citizenship in Kapitel 2.3 Bezug genommen.

5.2.1 Erreichung gesellschaftspolitischer Ziele durch Hochschulsponsoring

Die Schaffung eines gesellschaftlichen Nutzens und die Erbringung eines nachhaltigen Beitrags zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen stellen zentrale Ziele der Corporate Citizenship Aktivitäten dar (vgl. Habisch/Wildner/Wenzel 2008, S. 8; vgl. Kapitel 2.3.1).

Finanzielle Dimension

In Kapitel 4.1.3 wurde die finanzielle gesellschaftliche Herausforderung, die eine Grundlage für die Wahrnehmung bürgerschaftlicher Verantwortung durch Hochschulsponsoring darstellt, skizziert. Eine vollständige Finanzierung von Hochschulaufgaben ohne private finanzielle Unterstützung erscheint kaum mehr möglich, wenn Forschung und Lehre im bisherigen Umfang beibehalten oder ausgebaut werden sollen[125]. Dazu werden auch Änderungen der finanzpolitischen Rahmenbedingungen diskutiert: „Um das private Kapital zu mobilisieren, sollten steuerliche Anreize gesetzt werden, beispielsweise im Stiftungssteuerrecht und in den gesetzlichen Regelungen zur Gemeinnützigkeit von Investitionen“ (Rehburg 2007, S. 12). Teilweise werden Forderungen nach neuen Finanzierungsmodellen erhoben, an denen sich auch private Investoren beteiligen sollen (vgl. Heinrich-Böll-Stiftung 2004, S. 14). Private Unternehmen sind auch durchaus bereit, Verantwortung zu übernehmen,

[125] Die besondere Verantwortung der Unternehmen in Fragen der Hochschulfinanzierung betonten auch Prof. Dr. E. Jürgen Zöllner, Senator für Bildung, Wissenschaft und Forschung, Berlin und Prof. Dr. Jan-Hendrik Olbertz, Kultusminister des Landes Sachsen-Anhalt, am Rande der Konferenz „Modelle der Hochschulfinanzierung - Auswege aus der Unterfinanzierung“ in Berlin am 16.7.2008 in persönlichen Gesprächen mit dem Autor.

ihre Interessenverbände[126] schlagen u.a. in einem Positionspapier Eckpunkte einer investitionsorientierten Hochschulfinanzierung vor, ohne hier jedoch konkrete Handlungsempfehlungen für Unternehmen abzuleiten oder einzufordern (vgl. Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V. 2008).

Wertedimension

Neben den finanziellen Herausforderungen sehen sich Hochschulen, und hier vor allem die betriebswirtschaftlichen Teildisziplinen, mit einer steigenden Nachfrage nach wertebasierter Ausbildung zukünftiger Absolventen konfrontiert (vgl. Hansen et al. 2007, S. 94). Diese werteorientierten Inhalte eines Studiums könnten möglicherweise einer der Faktoren für eine stärkere zukünftige Akzeptanz und Umsetzung von bürgerschaftlichem Verhalten von Unternehmen sein, wenn diese Studenten später Verantwortung in Gesellschaft und Unternehmen wahrnehmen. Unternehmen sind auch hier gefordert, eine Mitverantwortung für die „…Entfaltung tragfähiger gesellschaftlicher Wertesysteme…“ (Wiedmann 2004, S. 17) zu übernehmen.

Bei der Vermittlung relevanter Inhalte spielen naturgemäß die Professoren eine Schlüsselrolle, deren Wertvorstellungen (vor allem in Bezug auf Unternehmen) bei der Entwicklung von Strategien und Konzepten der Hochschulen berücksichtigt werden müssen (vgl. Hansen et al. 2007, S. 94-95). Dabei zeigt sich vor allem in Deutschland, dass Unternehmen von Hochschullehrern als nur in geringem Maße verantwortlich wahrgenommen werden, die Professoren aber gleichzeitig auch eher geringe Erwartungen an die Unternehmen haben. Dagegen haben die Hochschullehrer in den USA eine wesentlich höhere Erwartung an die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen, die auch zu großen Teilen erfüllt wird (vgl. Hansen et al. 2007, S. 36-39).

Hochschullehrer sehen sich in Deutschland mehr für den wissenschaftlichen Fortschritt als für gesellschaftliche Belange verantwortlich, während Professoren in den USA diese beiden Verantwortungen eher als ausbalanciert ansehen (vgl. Hansen et al. 2007, S. 59). Es herrscht jedoch in beiden Ländern Einigkeit, dass durch die Lehre eine Beeinflussung der Werte von Studenten durch die Hochschullehrer möglich ist. Dabei wird diese Möglichkeit der Beeinflussung grundsätzlich durch die Unternehmenskontakte der Professoren unterstützt (vgl. Hansen et al. 2007, S. 82)

[126] Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA), Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI), Institut der Deutschen Wirtschaft, Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft.

Es deutet sich also an, dass Unternehmen vor allem in Deutschland durch stärkere Wahrnehmung ihrer gesellschaftlichen Verantwortung (z.B. durch Hochschulsponsoring) das Unternehmensbild der Professoren positiv beeinflussen könnten. Ob hierdurch die Verantwortlichkeit der Hochschullehrer für gesellschaftliche Herausforderungen zunimmt und ob dies Eingang in die Wertevermittlung der Lehre findet ist allerdings noch nicht eindeutig geklärt. Für eine schlüssige Argumentation zur Wirkungskette, wie Unternehmen durch Corporate Citizenship über die Wertevorstellungen der Professoren auch gesellschaftlich verantwortliche Einstellungen späterer Managergenerationen fördern können, herrscht noch starker Forschungsbedarf.

Somit können die Unternehmen einerseits durch ihr Engagement zur Lösung der finanziellen Probleme der Hochschulen sowie durch die mögliche langfristige Änderung der Werte von Hochschulprofessoren zur Weitergabe in der Lehre an Studenten konkret helfen, ein positives gesellschaftliches Umfeld zu schaffen und so bürgerschaftliches Verhalten demonstrieren. Hochschulsponsoring kann damit die Erreichung gesellschaftspolitischer Ziele von Corporate Citizenship in einem Teilbereich der Bildung unterstützen (vgl. Hermanns/Suckrow 1995, S. 44; Slapnicar/Melega 1998, S. 31; Hermanns 1997, S. 101) und genießt aufgrund der gesellschaftlichen Bedeutung von Universitäten und Fachhochschulen (vgl. Hermanns/Falt 2002) eine breite öffentliche Akzeptanz.

5.2.2 Hochschulsponsoring als Unterstützung vorökonomischer Corporate Citizenship Ziele

5.2.2.1 Aufbau von Reputation und Imagetransfer

Ein wichtiges vorökonomisches Ziel von Corporate Citizenship ist der Aufbau der Unternehmensreputation, bei dem positive Eigenschaften der unterstützten Institution durch einen Imagetransfer auf das Unternehmen übertragen werden sollen (vgl. Kapitel 2.3.2.1). Es geht also um den Aufbau von Social Capital, worunter Gerade deutsche Unternehmen schaffen es bisher nur schwer, eine führende Reputation in ihrem Heimatland aufzubauen. Dies liegt weniger an der teilweise kritischen Haltung der deutschen Öffentlichkeit gegenüber Unternehmen sondern vor allem an einem oft nicht professionellen Reputationsmanagement (vgl. Wiedmann 2007, S. 43). Die vom Reputation Institut zur Messung der Reputation verwendete *RepTrakScorecard* listet

sieben Kerndimensionen[127] zur Ermittlung der Reputation auf, darunter besitzen Governance (15,1%) und Citizenship (14,7%) neben Products/Services (17,5%) die größte Relevanz zur Beeinflussung der Reputation (vgl. Reputation Institute 2009, S. 8). Besonders in diesen Bereichen bieten sich signifikante Ansatzpunkte zur Steigerung der Reputation.

Der Aufbau von Reputation mittels Imagetransfers setzt ein entsprechend positives und zum Unternehmen passendes Image der Hochschule voraus, das einen ökonomischen Wert besitzt und das als Gegenleistung für unternehmerisches Hochschulsponsoring beim Fundraising einer Hochschule eingesetzt werden kann. „Die Pflege eines positiven und mit dem Selbstverständnis der Hochschule konsistenten Images ist eine herausragende Aufgabe und Basis für Marketingerfolge“ (CHE-Marketing-Runde 2005, S. 5). Hier kommt dem Aufbau einer Hochschulmarke von Seiten der Hochschulen als nachhaltiges Gegenleistungspotenzial für unternehmerisches Hochschulsponsoring eine strategisch wichtige Rolle zu (vgl. Kapitel 4.2.3.1.2). Dabei steht besonders die Dimension der Ergebnisqualität der Hochschule im Mittelpunkt des Interesses, denn diese dokumentierten und publizierten Leistungen (oft in Form von Rankings oder vergleichenden Betrachtungen verschiedener Hochschulen) tragen stark zum Aufbau einer Reputation bei, die dann die Basis für einen möglichen Imagetransfer zu Unternehmen darstellt.

Für den Imagetransfer von konkreten Attributen ist eine sorgfältige Imageanalyse, auch im internationalen Rahmen, notwendig, um die gewünschte Deckungsgleichheit von Hochschul- bzw. Lehrstuhlimage mit den gewünschten Transferinhalten zu eruieren (vgl. Beier 2003, S. 67-68). Es erscheint naheliegend, dass Unternehmen im Rahmen des Reputationsaufbaus vor allem mit den Hochschulen kooperieren, deren Forschungsreputation in den Bereichen hoch ist, in denen auch das Unternehmen seine wirtschaftlichen Schwerpunkte hat[128].

Der Wissenschaftsbereich bietet aber auch unabhängig von der Forschungsrichtung ein ideales Aktionsfeld, wenn die Reputation eines Unternehmens beispielsweise in den Bereichen Seriosität, Kompetenz oder Zukunftsorientierung positiv beeinflusst werden

[127] Products/Services, Innovation, Workplace, Governance, Citizenship, Leadership, Performance (vgl. Reputation Institute 2009, S. 8).

[128] So werden beispielsweise Markenartikelunternehmen vor allem mit Hochschulen kooperieren, die für den Forschungsschwerpunkt Markenführung bekannt sind. Technologieunternehmen werden eher mit Technischen Hochschulen kooperieren, wenn das Ziel des Reputationsaufbaus mittels Imagetransfers angestrebt wird.

soll (vgl. Westebbe/Winter/Trost 1997, S. 28). Hochschulsponsoringaktivitäten vermitteln auf diese Weise für den Imageaufbau, die Imagemodifikation oder Imagestabilisierung ideelle Werte. So stellten die in Deutschland im Herbst 2006 und 2007 zu *Exzellenzuniversitäten* gekürten Hochschulen einen starken Zustrom von Unternehmen fest, die nach Bekanntgabe der Entscheidung die Zusammenarbeit mittels Sponsoringvereinbarungen suchten. Hier steht nicht die Paßgenauigkeit von Forschung und Unternehmensschwerpunkt im Vordergrund, es wird vielmehr versucht, den Begriff *Exzellenz* von der Universität auf das eigene Unternehmen zu transferieren. Vodafone war im Jahr 2006 das erste Unternehmen, dass sich zu diesem Schritt entschloss (vgl. BMBF 2006b). Die damalige Bundesforschungsministerin Dr. Schavan erklärte hierzu: „Ich bin überzeugt, dass andere Unternehmen dem Beispiel von Vodafone folgen werden“ (BMBF 2006b)[129].

5.2.2.2 Personalpolitische Zielsetzungen

Durch Corporate Citizenship Aktivitäten sollen im Unternehmen sowohl externe als auch interne personalpolitische Wirkungen erzielt werden, die durch Hochschulsponsoring Unterstützung erfahren können.

Unternehmensexterne Ziele

Trotz immer noch relativ hoher Arbeitslosenzahlen in vielen Industrieländern herrscht in wichtigen Beschäftigungsbereichen ein starker Wettbewerb zwischen den Unternehmen um hochqualifizierte Nachwuchskräfte[130] (vgl. Franke 2000, S. 75; Knoblauch 2002, S. 57). Dies liegt vor allem an mangelnden oder nicht passgenauen Qualifikationen der Bewerber sowie an fehlender Synchronisation der Ausbildung mit dem zeitlichen Bedarf an bestimmten Qualifikationen (vgl. Bröckermann/Pepels 2002, S. 2).

Unternehmen haben ein starkes Eigeninteresse daran, dass aus dieser allgemeinen Personalknappheit für sie kein Wettbewerbsnachteil entsteht. Dabei kommt der Reputation eines Unternehmens aus Sicht der potenziellen Kandidaten sowie der aktuellen Mitarbeiter eine Schlüsselrolle zu (vgl. Franke 2000, S. 89). Aufgrund des

[129] Im Rahmen der Partnerschaft zwischen dem BMBF und Vodafone haben die Ludwig-Maximilians-Universität in München, die Technische Universität München und die Universität (Technische Hochschule) Karlsruhe bilaterale Sponsoringverträge abgeschlossen (BMBF 2006b).
[130] Alleine in Deutschland fehlten im Frühjahr 2006 18.000 qualifizierte Ingenieure, obwohl gleichzeitig 41.000 Ingenieure arbeitslos gemeldet waren (vgl. Remien, 2006, S. V2/17).

prognostizierten Bevölkerungsrückgangs in Deutschland[131] werden in Zukunft vor allem die Arbeitgeber Top-Studenten einstellen können, die neben einer angemessenen materiellen Entlohnung auch noch weitere Vorteile für den Kandidaten bieten[132] (vgl. Schleiter/Armutat 2004, S. 12-13).

Corporate Citizenship Aktivitäten und Hochschulsponsoring mit dem Ziel der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung stellen Möglichkeiten dar, die Wahrnehmung der Unternehmen durch die Studenten positiv zu beeinflussen und damit die Rekrutierung von neuen Mitarbeitern zu vereinfachen, da die Firma als attraktiver Arbeitgeber erscheinen kann, der sich um mehr als um den Unternehmensgewinn kümmert (vgl. Bruhn 1990a, S. 75).

Hochschulsponsoring ist in diesem Sinne ein kommunikationspolitisches Instrument des Personalmarketing (vgl. Bröckermann/Pepels 2002, S. 9), das bereits lange vor der Bewerberauswahl der Unternehmen mittels Selbstselektion der potenziellen Bewerber greift und somit eine latente Bereitschaft der Studenten zur Mitarbeit wecken kann[133]. Daneben unterstützt Hochschulsponsoring aber auch die finanziellen Anforderungen der Hochschulen und evtl. der Studenten, so dass neben der personalpolitischen auch eine bürgerschaftliche Zielkomponente existiert[134]. Durch den Einsatz von Hochschulsponsoring kann so über eine Beeinflussung der Reputation bzw. des Images eine positive Prädisposition bei der Zielgruppe erreicht und die Zielerreichung der Rekrutierung von Top-Studenten unterstützt werden.

Hochschulsponsoring ist aber nur eine von zahlreichen Möglichkeiten, die Kontakte der Unternehmen zu Hochschulen für personalpolitische Zwecke zu nutzen. Eine langjährige Kooperation durch Forschungsprojekte, Auftragsforschung oder Stiftungslehrstühle legt oft das Fundament für erfolgreiche Rekrutierung der besten Studenten (vgl. Beier 2003, S. 71), da diese Aktivitäten als stabile Komponenten die Wahrnehmung des Unternehmens durch Studenten über einen langen Zeitraum nachhaltig beeinflussen können. Andere Instrument, wie z.B. Imageanzeigen in

---

[131] So wird die deutsche Bevölkerung nach aktuellen Schätzungen bis 2030 von jetzt ca. 82 Millionen auf 76,7 Millionen abnehmen, bis 2050 sogar bis auf ca. 65-70 Millionen (vgl. Schirrmacher 2004, S. 41).

[132] In den USA spielen für 81% der Studenten die sozialen Aktivitäten eines Unternehmens bei der Wahl des Arbeitsplatzes eine große Rolle (vgl. Cone 2004, S. 3).

[133] In einer repräsentativen Studie gaben Ende der 1990er Jahre vier von fünf Unternehmen an, dass sich ihre Hochschulsponsoringaktivitäten vor allem an die Zielgruppe *Studenten als potenzieller Führungsnachwuchs* wenden (vgl. Hermanns/Glogger 1998, S. 105).

[134] An den privaten Business Schools stehen personalpolitische Sponsorenziele deutlich im Vordergrund: Die Rekrutierung „...von überdurchschnittlich qualifiziertem Management-Nachwuchs ist sicherlich das am nächsten liegende Motiv der Sponsoren einer Business School“ (Helmstädter 2006, S. 379).

zielgruppenspezifischen Publikationen, Teilnahme an Hochschulmessen, Durchführung von Exkursionen, Rekrutierungsworkshops, usw. (vgl. Knoblauch 2002, S. 69) erscheinen dagegen kurzfristiger, leichter kopierbar und damit weniger nachhaltig angelegt zu sein.

Die Bedeutung von Hochschulsponsoring bei der Rekrutierung qualifizierter Studenten wird auch in der Praxis bestätigt: Für 63,9% der Unternehmen stellt die *Ansprache junger Zielgruppen* das wichtigste Ziel des Hochschulsponsoring dar, die *Akquisition potenzieller Mitarbeiter* ist mit 60,1% am zweitwichtigsten (vgl. Bob Bomliz Group 2002, S. 33).

Unternehmensinterne Ziele

Unternehmensintern erscheint es wichtig, bei Hochschulsponsoring deutlich den Corporate Citizenship Ansatz hervor zu heben, denn Mitarbeiter, deren Unternehmen soziale Anliegen unterstützt, sind mit 40% Wahrscheinlichkeit stolzer auf ihr Unternehmen und mit 25% Wahrscheinlichkeit loyaler als Mitarbeiter, deren Unternehmen sich nicht in sozialen Projekten engagiert (vgl. Cone 2004, S. 3).

Die aktive Partizipation der Firmenangehörigen an Hochschulsponsoringmaßnahmen kann positive Wirkungen auf die Motivation der Angestellten zeitigen (vgl. Bruhn 2005b, S. 28-29), da sie an einem gesellschaftlich sinnvollen Projekt beteiligt sind. Hierfür eignen sich auch an Hochschulen zahlreiche Konzepte des Corporate Volunteering (vgl. Kapitel 4.2.4.1), z.B. Mentorenprogramme für sozial benachteiligte Studenten oder Secondments, bei denen Firmenangehörige an Hochschulprojekten mitarbeiten. Auch klassisches Volunteering (wie z.B. die Renovierung eines Hörsaals durch Mitarbeiter der Firma XYZ) kann die Motivation der Angestellten erhöhen.

Hochschulsponsoring kann demnach optimal externe personalpolitische Corporate Citizenship Ziele des Unternehmens unterstützen, während eine interne Motivation der Mitarbeiter durch Hochschulsponsoring durch deren sinnvolle Integration erfolgversprechend erscheint.

5.2.2.3 Gesamtwirtschaftliche Zielsetzungen

Bei gesamtwirtschaftlichen Zielsetzungen von Corporate Citizenship steht die Verbesserung des Unternehmerbildes bei wichtigen Zielgruppen in der Gesellschaft im Vordergrund (vgl. Schrader 2003, S. 95-98), es geht vor allem um die Erzeugung eines

wirtschaftsfreundlichen Klimas (vgl. Maaß/Clemens 2002, S. 83). Die hier aktiven Unternehmen stellen sich damit in den Dienst der gesamten Unternehmerschaft, um so ein positives Klima für ihr wirtschaftliches Handeln zu ermöglichen und zu unterstützen (vgl. Schrader 2003, S. 95-98).

Bei der Konkretisierung dieses Ziels durch Hochschulsponsoring stehen die Maßnahmen im Mittelpunkt des Interesses, die besonders bei der Zielgruppe der Studenten und Hochschulangehörigen das Unternehmerbild positiv beeinflussen. Hier sind einerseits das unterstützende Sponsoring oder die Ausrichtung von Seminaren oder Veranstaltungen zu nennen, die die Nähe zur Wirtschaft thematisieren, wie z.B. Unterstützung von Unternehmensgründungen, Seminare zur Förderung des Unternehmertums (vgl. WHU 2008; Unternehmertum GmbH 2008) oder Diskussionsforen, die den offenen und kritischen Dialog mit hochrangigen Unternehmensvertretern fördern[135]. Andererseits kann bereits durch die Kommunikation des Sponsoring und des dahinterstehenden Fördergedankens bei gleichzeitigem Respekt für die Freiheit von Forschung und Lehre ein positiveres Unternehmerbild mit erzeugt werden.

5.2.2.4 Licence to Operate

Die Licence to Operate spielt als Corporate Citizenship Ziel für die Sicherung und den Ausbau der Stellung des Unternehmens in der Region eine zentrale Rolle (vgl. Mutz 2000, S. 77), die positiven Beziehungen des Unternehmens zu den wichtigsten Stakeholdern stehen im Mittelpunkt der Betrachtung.

Hochschulen sind heute ein wichtiger Standortfaktor für Kommunen (IHK 2005), denn durch eine prosperierende Universität am Ort bilden sich Forschungscluster kleinerer oder größerer Firmen, die wiederum für Arbeitsplätze und Steuereinnahmen sorgen. Auch mehr Studenten führen zu ökonomischem Wohlstand der Region. Durch ein Engagement im Hochschulsponsoring dokumentieren die Unternehmen, dass ihnen an der Bedeutung und Prosperität der Hochschule gelegen ist, wodurch auch die Ziele der Kommune unterstützt werden. So können die Stakeholderbeziehungen zu den wichtigsten Anspruchsgruppen aufgebaut und erhalten werden. Hochschulsponsoring kann so eine wichtige Funktion zur Sicherung der Licence to Operate übernehmen.

[135] Diese Art der offenen Kommunikation erscheint vor allem dann hilfreich, wenn Aktivitäten des Unternehmens in der Öffentlichkeit kontrovers diskutiert werden.

5.2.3 Hochschulsponsoring als Unterstützung ökonomischer Corporate Citizenship Ziele

5.2.3.1 Ziele der Absatzsteigerung

Ökonomische Corporate Citizenship Ziele sind mit ökonomischen Sponsoringzielen nicht unbedingt deckungsgleich, sie können aber als komplementär angesehen werden, da gleichzeitig sowohl die Bekanntheit der Marke, des Produktes oder der Dienstleistung erhöht werden kann als auch ein mögliches Alleinstellungsmerkmal im Rahmen der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung herausgestellt wird.

Durch Corporate Citizenship Maßnahmen versuchen Unternehmen teilweise, sich mit Hilfe von nicht produktbezogenen Attributen von der Konkurrenz abzuheben und langfristig Marktanteile zu gewinnen, um die zunehmende Substituierbarkeit von Produkten und Dienstleistungen zu umgehen (vgl. Kapitel 2.3.3.1). Demgegenüber sollen bei ökonomischen Hochschulsponsoringzielen durch den Einsatz eines speziellen Marketinginstrumentariums über die zielgerichtete Beeinflussung des Konsumentenverhaltens z.B. die Erfolgsgrößen Gewinn und Umsatz mittelfristig gesteigert werden (vgl. Hermanns 1997, S. 142). Eine sinnvolle Verbindung dieser beiden Zieldimensionen kann daher durchaus zu möglichen Synergieeffekten führen.

Beispielsweise kann durch eine Integration der eigenen Produkte und Dienstleistungen in Hochschulsponsoring eine direkte Absatzsteigerung erreicht werden, wenn es sich um Angebote handelt, die für die universitäre Lehre und Forschung bzw. für die Studenten oder Hochschulangehörige von Nutzen sind. Darunter können u.a. Ausstattungsgegenstände (z.B. Laborgeräte, Computer und Büroeinrichtungen), Beratungsleistungen (z.B. Finanzplanung für Akademiker oder ganze Lehrstühle) oder andere Dienstleistungen (z.B. spezielle Internet- oder Telefontarife, vergünstigte Studentenabonnements für Zeitschriften, Verwaltungsarbeiten für Fakultäten) verstanden werden[136]. Gleichzeitig könnten diese Maßnahmen als unterstützend für Hochschulen geltend, wenn dadurch eine echte Hilfe für die Hochschulen stattfindet oder Kosteneinsparungen realisiert werden können.

[136] Nach einer Studie der Ipsos Deutschland GmbH (vgl. Bruhn 2003, S. 237) eignen sich vor allem Angebote von Computerherstellern, Banken und Sparkassen, Internetprovidern und Anbietern von alkoholfreien Erfrischungsgetränken für Hochschulsponsoring.

5.2.3.2 Schaffung neuer Märkte

Durch Corporate Citizenship Aktivitäten können langfristig auch neue Märkte für Unternehmen erschaffen werden, für die bisher staatliche Institutionen verantwortlich waren (vgl. Beispiel in Kapitel 2.3.3.2). Hochschulsponsoring kann diesen Prozess durchaus unterstützen, denn der Ansatzpunkt ist ähnlich: Unternehmen bauen sich durch anfängliche Sponsoring- und Corporate Citizenship Maßnahmen an der Hochschule eine Reputation als kompetenter und vertrauenswürdiger Partner auf, die möglicherweise langfristig in ein neues Geschäftsmodell für die Firma münden kann. So erscheint es beispielsweise denkbar, dass in einem ersten Schritt Firmen ein öffentliches Hochschulseminar mittels finanziellem Hochschulsponsoring unterstützen. Da hierdurch das Budget der Hochschule nicht belastet wird, handelt es sich auch um eine Wahrnehmung bürgerschaftlicher Verantwortung durch das Unternehmen, indem so Hochschulangebote ermöglicht werden. Als langfristiger Partner solcher Seminare kann sich das Unternehmen eine Reputation als kompetenter und verlässlicher Ansprechpartner zu der Thematik des Seminars erarbeiten, um so möglicherweise langfristig auch entsprechende eigene Angebote (in diesem Fall hochschulexterne Seminare) teilweise kostenpflichtig anzubieten, die möglicherweise sogar in Konkurrenz zu den Angeboten der Hochschule stehen.

Nach einem anfänglichen Sponsoring von Hochschulleistungen, auch auch Corporate Citizenship Motivationen heraus, erscheint es daher möglich, private Angebote langfristig aufzubauen, die später als eigenständige Geschäftsmodelle kommerziell weiter existieren.

5.2.4 Zusammenfassung und Beurteilung

Die vorangegangenen Betrachtungen zu den Zielen von Corporate Citizenship und Hochschulsponsoring haben gezeigt, dass in vielen Bereichen Übereinstimmungen in verschiedenen Ausprägungen herrschen oder Synergien möglich sind.

Eine *starke Übereinstimmung* konnte in der Erreichung gesellschaftspolitischer und externer personalpolitischer Ziele, sowie dem Aufbau von Reputation und Image festgestellt werden. In diesen Bereichen erscheint eine Unterstützung der Corporate Citizenship Ziele durch Hochschulsponsoring sinnvoll.

Aus *gesellschaftlicher* Sicht trägt Sponsoring von Hochschulen zur Finanzierung der Institutionen bei und erfüllt so neben der kommunikativen Nutzung durch Unternehmen auch weitergehende soziale Ziele durch die Unterstützung öffentlicher Bildung.

Die *externen personalpolitischen* Ziele von Corporate Citizenship können durch Hochschulsponsoring ebenfalls sehr gut unterstützt werden, da sich das Unternehmen als Förderer und Unterstützung von Bildung positioniert und so Vorteile bei der Rekrutierung von Studenten erzielen kann.

Reputationsaufbau und *Imagetransfer* als Corporate Citizenship Zieldimensionen können durch Hochschulsponsoring vor allem, aber nicht nur, bei der Zielgruppe der aktuellen und ehemaligen Studenten und Hochschulmitarbeiter sinnvoll unterstützt werden. Hier entscheidet vor allem die Nähe der Anspruchsgruppen zum universitären Umfeld über den Erfolg, denn nicht alle Bevölkerungsgruppen messen der Unterstützung von Hochschulen Relevanz bei.

Auch weitere Corporate Citizenship Ziele können durch Hochschulsponsoring teilweise unterstützt werden.

Die *ökonomischen* Zielsetzungen von Corporate Citizenship (z.B. Alleinstellungsmerkmal) und Hochschulsponsoring (z.B. Erhöhung der Bekanntheit) sind zwar nicht immer identisch, können aber durchaus sinnvoll kombiniert werden, um ökonomische Unternehmensziele wie z.B. Absatz- oder Umsatzsteigerung zu erreichen.

Gesamtwirtschaftlich kann Hochschulsponsoring die Corporate Citizenship Ziele zum Teil durch geeignete Veranstaltungen und Kommunikation an den Hochschulen unterstützen, diese Aktivitäten beschränken sich aber auf die Zielgruppen, die aktuell an den Hochschulen aktiv sind.

Die Unterstützung des Zielkomplexes *Licence to Operate* durch Hochschulsponsoring erscheint zwar durch die umfassende Integration der lokalen Stakeholder sinnvoll zu sein, allerdings stehen hier oft andere Faktoren (wie z.B. der lokale Arbeitsmarkt oder die Kooperation mit Firmennachbarn und Einhaltung von Umweltaspekten) im Mittelpunkt des lokalen Interesses.

Die *internen personalpolitischen Ziele* von Corporate Citizenship können ebenfalls durch Hochschulsponsoring unterstützt werden, da eine stärkere Motivation und

Unternehmensloyalität vor allem bei den Mitarbeitern zu erwarten ist, die direkt mit dem Sponsoring in Kontakt kommen.

5.3 Unternehmerische Gestaltung von Hochschulsponsoring als Instrument des Corporate Citizenship

Durch den Einsatz von Hochschulsponsoring als Corporate Citizenship Instrument erhöht sich auch die Komplexität der Gestaltungsmöglichkeiten. Bereits bestehende oder geplante Hochschulsponsoringmaßnahmen können nicht einfach als Corporate Citizenship Aktivitäten dargestellt werden, denn es handelt sich hier um tiefergehende Interaktionen zwischen dem Unternehmen und der Hochschule (vgl. Porter/Kramer 2006, S. 88). Die Bereitstellung von Ressourcen gegen das Recht auf kommunikative Gegenleistung (d.h. der traditionelle Sponsoringansatz) ist demnach beim Einsatz von Hochschulsponsoring als Corporate Citizenship um weitergehende Elemente der Kooperation zu ergänzen.

In einem ersten Schritt soll dabei die Thematik der Selektion von Corporate Citizenship bzw. CSR Themen aufgegriffen werden (Kapitel 5.3.1). Basierend auf diesen Entscheidungen erfolgt in einem zweiten Schritt die Auswahl der Hochschule oder Hochschulen, die für eine Sponsoringkooperation im Hinblick auf Corporate Citizenship Aktivitäten des Unternehmens sinnvoll erscheinen (Kapitel 5.3.2). Die konkreten Gestaltungselemente werden dann anhand der Systematik der Beschaffungs-, Transaktions- und Interaktionsorientierung vorgestellt, wobei sowohl die Unternehmensleistungen als auch die Gegenleistungen der Hochschulen Erwähnung finden (Kapitel 5.3.3). Kapitel 5.3.4 geht auf die organisatorischen Herausforderungen ein, die ein neuer Ansatz im Hochschulsponsoring als Aktivität des Corporate Citizenship bietet. Die Auswirkungen eines Cause Related Sponsorship im Hochschulbereich auf die Kommunikation wird daran anschließend in Kapitel 5.3.5 thematisiert.

5.3.1 Möglichkeiten der strategischen Ausrichtung

Wenn Hochschulsponsoring als Instrument des Corporate Citizenship eingesetzt wird, so stellt sich neben der Bedeutung der kommunikativen Gegenleistung auch die Frage, welche Maßnahme und welches Anliegen konkret zu unterstützen sind. Im Mittelpunkt

der Betrachtung steht dabei die Schaffung von Werten für die Gesellschaft und das Unternehmen gleichermaßen: „The essential test that should guide CSR is not whether a cause is worthy but whether it presents an opportunity to create shared value – that is, a meaningful benefit for society that is also valuable for the business“ (Porter/Kramer 2006, S. 84). Dabei erscheint die Kategorisierung von Porter und Kramer in *Generic Social Issues*, *Value Chain Social Impacts* und *Social Dimensions of Competitive Context* sinnvoll, da hierdurch die strategische Richtung konkretisiert und die Basis für die Gestaltung der einzusetzenden Instrumente gelegt wird (vgl. Porter/Kramer 2006, S. 84-85). Alle drei Dimensionen bieten Ansatzpunkte, um Hochschulsponsoring konzeptuell in Corporate Citizenship zu integrieren und Gestaltungsmöglichkeiten zu optimieren.

Generic Social Issues

In der Kategorie der. „…Generic Social Issues…“ (Porter/Kramer 2006, S. 85) finden sich Anliegen wieder, die gesellschaftlich als wichtig angesehen werden, die aber weder durch das Unternehmen direkt beeinflusst werden (Inside-Out) noch eine explizite Relevanz für das Unternehmen haben (Outside-In). Unternehmen können hier im Sinne von klassischem Sponsoring unterstützend tätig werden, die Gegenleistung besteht vor allem auf der Ebene der Kommunikation.

Als Generic Social Issues im Hochschulbereich wären z.B. die finanzielle Unterstützung der Hochschulbibliothek oder die Namensgebung für einen Hörsaal zu verstehen. Diese Art von Sponsoring hat keine direkten Auswirkungen auf das Kerngeschäft des Unternehmens, die Firma beeinflusst umgekehrt auch nicht direkt die Hochschulprozesse oder –zielsetzungen. Da es sich aber um ein soziales gesellschaftliches Anliegen handelt, das in der abnehmenden Grundfinanzierung der Hochschulen begründet ist, kann diese Unternehmensaktivität auch relativ einfach als Corporate Citizenship Maßnahme verstanden und kommuniziert werden.

Value Chain Social Impacts

Bei den „…Value Chain Social Impacts…“ (Porter/Kramer 2006, S. 85) handelt es sich um die Faktoren, die durch die normalen Unternehmensaktivitäten beeinflusst werden (Inside-Out Verbindungen) und deren negative Wirkung durch entsprechende Corporate Citizenship abgemildert werden könnte. So kann z.B. die Verlagerung der Produktion oder der Forschung & Entwicklungsabteilung einer Firma an einen anderen Standort signifikante (negative) Auswirkungen auf die lokale Hochschule haben, da weniger

Forschungsgelder oder Praktikanten- und später Arbeitsplätze zur Verfügung stehen. Hochschulsponsoring, das als Corporate Citizenship verstanden wird, kann hier Werte für die Gesellschaft (Abmilderung der Auswirkungen) und das Unternehmen (Weiternutzung des lokal vorhandenen Know-Hows) gleichermaßen schaffen, wenn z.B. Sponsoringgelder für die Gründung lokaler Forschungsinstitute bereitgestellt werden, von denen das lokale Umfeld aber auch das Unternehmen gleichermaßen profitieren.

Social Dimensions of Competitive Context

Bei den „…Social Dimensions of Competitive Context…" (Porter/Kramer 2006, S. 85) handelt es sich um externe Einflussfaktoren (Outside-In Verbindungen), die die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens wesentlich tangieren. So sind Änderungen in der universitären Ausbildung oder veränderte Forschungsschwerpunkte der lokalen Hochschule mögliche Entwicklungen, die eine gewisse Relevanz für ein Unternehmen besitzen[137]. Die Bedeutung von Hochschulsponsoring als Teil des Corporate Citizenship ergibt sich aus der Unterstützung von Hochschulen zum Erhalt oder Ausbau von Forschungskapazitäten, die sowohl den lokalen Standort stärken, als auch positive Impulse für das Unternehmen bringen können. Neben klassischem Hochschulsponsoring zur Verbesserung der finanziellen Situation sind auch Formen der Auftragsforschung und die Einrichtung von Stiftungsprofessuren als Fördermaßnahmen denkbar. Im Personalbereich können Unternehmen hier durch geeignete Maßnahmen, wie die Unterstützung von Vorträgen, Symposien oder Praktika die Qualifikation der Studenten erhöhen und Werte für die Gesellschaft und das Unternehmen kreieren.

Die Selektion der strategischen Ausrichtung von Hochschulsponsoring als Corporate Citizenship Aktivität hat langfristige Auswirkungen auf die Gestaltung der konkreten Instrumente, die interne organisatorische Einbindung sowie die Kommunikation der Maßnahmen. Prinzipiell erscheint die Integration von Hochschulsponsoring in alle der vorgestellten Kategorien (*Generic Social Issues*, *Value Chain Social Impacts* und *Social Dimensions of Competitive Context)* geeignet, Corporate Citizenship zu unterstützen und einen Wert für die Gesellschaft zu schaffen.

[137] In Deutschland stellt die aktuelle Umstellung von Diplomstudiengängen auf Bachelor- und Masterstudiengänge die Unternehmen vor gewisse Herausforderungen, da bisherige Qualifikationsprofile der Bewerber sich stark ändern werden und Unternehmen mit veränderten Programmen hierauf reagieren müssen (vgl. Oetker 2008).

5.3.2 Selektionsmöglichkeiten der Hochschulen durch Unternehmen

Den Unternehmen stehen als Partner für Hochschulsponsoringaktivitäten über 350 Hochschulen in Deutschland (vgl. BMBF 2004a, S. 151) und über 2.300 Universitäten und 4-Jahres-Colleges in den USA (vgl. NCES 2004, S. 16) zur Verfügung. Die Auswahl der Hochschule für unternehmerische Sponsoringaktivitäten stellt aufgrund der meist langfristigen Kooperationsvereinbarungen eine wichtige unternehmensstrategische Entscheidung dar (vgl. Wünschmann/Leuteritz/Johne 2004, S. 61-62). Vor allem im Rahmen der Kommunikationsstrategie erfolgt eine enge und oft langfristige Verzahnung zwischen Hochschule und dem Unternehmen bzw. einer Marke oder eines Produktes (Hermanns/Bagusat 2006, S. 176). Unternehmen haben, basierend auf den festgelegten Zielen und strategischen Ausrichtung, verschiedene Ansatzpunkte bei der Auswahl einer Hochschule im Rahmen ihres Sponsoringengagements als Teil des Corporate Citizenship. Auf diese Auswahlmöglichkeiten soll im Folgenden eingegangen werden.

5.3.2.1 Auswahl nach gesellschaftspolitischen Motiven

Auswahl nach gesellschaftlicher Relevanz der Hochschule

Die Auswahl einer Hochschule aus gesellschaftlich relevanten Motiven kann sich in der Unterstützung von Universitäten und Fachhochschulen konkretisieren, die gesellschaftlich einen wichtigen Auftrag erfüllen. Hierunter sind z.B. Hochschulen in Randgebieten (regionaler Aspekt) oder Hochschulen mit einer sehr speziellen Ausrichtung bzw. Fächerkombination (fachlicher Aspekt) zu verstehen. Aufgrund der eher geringen Möglichkeit des Imagetransfers sowie einem meist nicht eindeutigen Bezug zur Geschäftstätigkeit des Unternehmens handelt es sich in diesem Fall um eine sehr ausgeprägte Wahrnehmung bürgerschaftlicher Verantwortung durch ein Unternehmen und entspricht der Unterstützung eines *Generic Social Issue*.

Auswahl nach Regionalbezug

Bei der Auswahl von Hochschulen als Sponsoringobjekt aufgrund der geographischen Lage werden vor allem unternehmerische Interessen in Bezug auf eine Region realisiert

(vgl. Bruhn 1990b, S. 31). Dabei kann es sich sowohl um den Unternehmensstandort, als auch um eine Region handeln, die als strategisch wichtig angesehen wird[138].

Besonders kleine und regional agierende Unternehmen haben Zielgruppen, die stark in der näheren geographischen Umgebung verankert sind (vgl. Beier 2003, S. 183), so dass über die Unterstützung einer Hochschule in der Region auch entsprechende Zielgruppen, wie z.B. Stadträte, lokale Abgeordnete oder Studenten angesprochen werden. Durch die Unterstützung der lokalen Bildungseinrichtung wird der Hochschul- und Wirtschaftsstandort gestärkt, das Interesse an der Region dokumentiert und durch diese Wahrnehmung der gesellschaftlichen Verantwortung die lokale Licence to Operate sichergestellt (vgl. Westebbe/Winter/Trost 1997, S. 55-59). Strategisch ist diese Auswahlmöglichkeit besonders in der Kategorie der *Value Chain Social Impacts* verankert.

Auswahl nach Kriterien der Umsetzbarkeit

Neben den Kriterien der gesellschaftlichen Relevanz und des Regionalbezugs ist es ebenfalls möglich, eine Kooperation vor allem mit den Hochschulen einzugehen, die eine professionelle Ansprache und eine schnelle und unkomplizierte Zusammenarbeit ermöglichen (vgl. Beier 2003, S. 183). Gerade die größten oder bedeutensten Hochschulen eines Landes stehen im Fokus vieler Unternehmen. Ein Sponsoring ist hier hier möglicherweise kaum mehr zielführend, da das gewünschte Alleinstellungsmerkmal fehlt (vgl. Glogger 1999, S. 203).

Stattdessen kann die Zusammenarbeit mit Hochschulen gesucht werden, die für Sponsoring sehr offen sind und aktiv mit dem Unternehmen zusammenarbeiten möchten. Entscheidend sind hier vor allem die Häufigkeit und Qualität der Kontakte (Walliser 2001, S. 11), die durch persönliche Bekanntschaft, z.B. des Geschäftsführers zu einem Professor, wesentlich erleichtert werden und ein Kriterium für die Auswahl der Hochschule sein können. Auch bereits bestehende allgemeine Kontakte von Unternehmen zu Hochschulen (z.B. durch die Kooperation bei kleineren PPP Projekten) sind ein wichtiger Ansatz bei der Auswahl des Sponsoringnehmers (vgl. Westebbe/Winter/Trost 1997, S. 56-57). Strategisch sind diese Ansätze in dem Bereich der *Generic Social Impacts* verankert.

[138] Dies kann z.B. die Förderung von Regionen, die eng mit dem Angebot des Unternehmens verknüpft sind (z.B. Milka und Alpen), betreffen (vgl. Westebbe/Winter/Trost 1997, S. 55).

5.3.2.2 Auswahl nach vorökonomischen Motiven

Auswahl nach Image der Hochschule

Die Reputation und das Image einer Hochschule sind vor allem bei unternehmerischen Zielen des Imagetransfers (vgl. Kapitel 2.3.2.1) von entscheidender Bedeutung (vgl. z.B. Beier 2003, S. 186-187; o.V. 2008). Dies bedingt aber, dass die Hochschule bereit ist, ihre Reputation im Sinne eines Imagetransfers entsprechend einzubringen (Armbruster/Hüning/Langer 2007, S. 5).

Ein Unternehmen kann z.B. die Hochschule als ganze Institution sponsern, wenn es sich vor allem als Förderer von Bildung allgemein präsentieren möchte und das Image der Hochschule mit dem des Unternehmens in Verbindung gebracht werden soll[139] (vgl. Hermanns 1997, S. 101). Des Weiteren erscheint ein Sponsoring von einzelnen Lehrstühlen oder Fakultäten sinnvoll, wenn diese einen anerkannten Ruf haben, z.B. durch exzellente Forschung, und dieses Image auf das Unternehmen transferiert werden soll.

Auswahl nach personalwirtschaftlichen Gesichtspunkten

Bei der Selektion einer Hochschule nach vorwiegend personalwirtschaftlichen Gründen wird nicht immer das Sponsoring einer ganzen Universität im Vordergrund unternehmerischer Aktivitäten stehen, sondern bevorzugt die Zusammenarbeit mit kleineren Einheiten (Fachbereich oder Lehrstuhl) gesucht, da hierdurch ein engerer Kontakt zum Lehr- und Forschungsbetrieb, und damit zu den Studenten, möglich ist (vgl. Hermanns/Glogger 1998, S. 105). So können z.B. Studenten an einem renommierten Lehrstuhl mittels Durchführung von Wettbewerben, dem Angebot eines Praktikums oder Sponsoring von Veranstaltungen und Symposien frühzeitig an das Unternehmen gebunden werden. Mit dem Sponsoring einzelner Professorenstellen lässt sich aufgrund der hohen Akzeptanz des Professor-Berufes darüberhinaus eine ausgezeichnete Öffentlichkeitswirkung erzielen (vgl. Slapnicar/Melega 1998, S. 35). Strategisch handelt es sich hierbei um eine Ausrichtung nach den *Social Dimensions of Competitive Context*.

[139] Der in Deutschland aktuelle Wettbewerb um den Titel einer Elite-Hochschule wird auch von den Hochschulen klar unter dem Aspekt der Markenbildung gesehen: „Es geht ja in diesem Wettbewerb nicht nur um eine Menge Geld, sondern auch um die Reputation. Das Ergebnis wird national wie international stark wahrgenommen“ (Huber 2006).

Auswahl nach Potenzial- und Ergebnisqualität der Forschung und Lehre

Unternehmen, die auf aktuelle Forschungsergebnisse angewiesen sind, werden versuchen, eine enge Kooperation mit den Hochschulen einzugehen, die in den relevanten Forschungsfeldern führend sind. Hierfür stehen als Ansatzpunkte für Hochschulsponsoring bereits etablierte Kontakte oder Kooperationen zur Verfügung, aber auch neue Entwicklungen an bisher nicht relevanten Hochschulen können zu einem langfristigen Sponsoringengagement führen. Dabei steht nicht so sehr das Image der Hochschule im Mittelpunkt des Interesses, sondern eher die Möglichkeit der gegenseitigen Nutzung von Forschungsergebnissen mit positiver Wirkung sowohl für das Unternehmen als auch für die Hochschule. Als Sponsoringpartner wird in diesem Fall eine Fakultät, ein Institut oder ein Lehrstuhl in Frage kommen, während eine Hochschule als Ganzes nur selten ein so spezifisches Profil hat, als dass eine Auswahl nach Qualität der Forschung sinnvoll ist. Auch hier erfolgt die strategische Einbettung in die *Social Dimensions of Competitive Context*.

5.3.2.3 Auswahl nach ökonomische Motiven

Auswahl nach Marktkriterien und Zielgruppen

Unternehmen, die als Hauptzielgruppe ihres Sponsoringengagements vor allem die Studenten sehen, werden Sponsoring bevorzugt an den Hochschulen mit den meisten eingeschriebenen Studenten durchführen. Damit definiert die Größe einer Hochschule den möglichen Adressatenkreis und damit die Wahrscheinlichkeit für das unternehmerische Engagement. Aufgrund der Konzentration von Studenten auf große Hochschulen erscheint dieses Vorgehen sinnvoll: 50% der Studenten in Deutschland sind an nur 36 Hochschulen eingeschrieben, die anderen 50% verteilen sich auf über 300 Hochschulen (vgl. Statistisches Bundesamt 2006, S. 49). Neben der reinen Größe einer Hochschule ist jedoch auch die Anzahl der weiteren Sponsoren von entscheidender Bedeutung (vgl. Glogger 1999, S. 203), die sich reziprok auf die Wirksamkeit des eigenen Engagements auswirkt. Es ist allerdings anzunehmen, dass die Hochschulgröße zur direkten Ansprache der studentischen Zielgruppe eher dann als Auswahlkriterium zum Einsatz kommt, wenn klassisches Sponsoring durchgeführt wird und eine Integration in Corporate Citizenship nicht im Mittelpunkt steht.

5.3.3. Gestaltungsmöglichkeiten der Hochschulkooperationen

In diesem Kapitel sollen die Gestaltungsmöglichkeiten der Kooperationen zwischen Unternehmen und Hochschule, d.h. sowohl die unternehmerischen Leistungen als auch die Gegenleistungen der Hochschulen, thematisiert werden. Dazu wird ein Strukturierungsansatz gewählt, der auf der bereits vorgestellten Systematisierung des Fundraising in beschaffungsorientierte, transaktionsorientierte und interaktionsorientierte Ansätze (vgl. Kapitel 4.2.3.2.2) basiert.

5.3.3.1 Beschaffungsorientierte Hochschulkooperationen

Die rein beschaffungsorientierten Ansätzen des Fundraising setzen vorrangig bei den fehlenden finanziellen Mitteln der Hochschule an und versuchen, hier einen Ausgleich durch die Einwerbung privater Mittel ohne Erbringung einer Gegenleistung zu schaffen. Dies geschieht vor allem durch das Instrument des einseitigen, asymmetrischen Transfers vom Geber zum Empfänger der Mittel, d.h. primär über Spendensammeln[140] (vgl. Luthe 2004, S. 32).

Die unternehmerische Unterstützung beschaffungsorientierter Fundraisingansätze der Hochschulen kann vor allem im Bereich der gesellschaftspolitischen unternehmerischen Ziele verortet werden. Dabei stehen die Wahrnehmung der bürgerschaftlichen Verantwortung und der Fördergedanke im Vordergrund, da vertragliche Gegenleistungen nicht vereinbart werden. Eine Kommunikation über das Engagement kann aber trotzdem stattfinden, sowohl die Hochschulen als auch die Unternehmen können diese Unterstützung über entsprechende Kanäle kommunizieren (z.B. im CSR-Bericht). Die kommunikative Gegenleistung der Hochschule ist jedoch als freiwillig anzusehen, da es sich ansonsten um einen transaktionsorientierten Ansatz handeln würde. Im Sinne der strategischen Relevanz für das Kerngeschäft der Firma handelt es sich hier um Inside-Out Verbindungen (vgl. Kap 2.4.1.2) mit denen das Unternehmen Einfluss auf seine Umwelt wahrnimmt und *Generic Social Issues* im Rahmen der strategischen Ausrichtung unterstützt.

[140] Einige Hochschulen haben inzwischen auf ihren Internetseiten professionelle Aufrufe zu Spenden eingerichtet (vgl. exemplarisch TU München 2007a), die absolute Spendenbereitschaft in Deutschland für den Themenblock *Bildung* ist mit 3% des jährlichen Spendenaufkommens aber noch relativ gering (vgl. tns infrastest 2007, S.8).

Funktionen beschaffungsorientierter Konzepte

Die auf diese Weise von den Hochschulen eingeworbenen Mittel erfüllen vor allem eine *Autonomie-Funktion*, da es sich meist um nicht zweckgebundene Sach- und Finanzleistungen der Unternehmen handelt und so die finanzielle Autonomie der Hochschulen erhöht wird (vgl. Slapnicar/Melega 1998, S. 34).

Denkbar ist daneben auch die Bedeutung der Mittel als *Auxiliar-Funktion,* beispielsweise wenn den Professoren repräsentative Räumlichkeiten für Veranstaltungen des Lehrstuhls zur Verfügung gestellt oder kostenlose Transporte der Studenten zu Veranstaltungen ermöglicht werden.

5.3.3.2 Transaktionsorientierte Hochschulkooperationen

Transaktionsorientierte Ansätze für Fundraising und Fundgiving beruhen auf dem Austausch materieller und immaterieller Ressourcen und können ihren Ansatzpunkt sowohl im Absatz- als auch im Beschaffungsmarketing der Hochschulen haben. Aufgrund ihrer teilweise einfacheren Standardisierbarkeit sowie der (gegenüber dem interaktionsorientierten Ansatz) schnelleren Möglichkeit der Umsetzung stellen sie ein wichtiges Instrument für Hochschulen zur Einwerbung von Ressourcen und damit einen ergiebigen Ansatzpunkt für unternehmerisches Hochschulsponsoring dar. Da es sich um klare vertraglich festgelegte Transaktionen handelt, hat die persönliche Beziehung der Beteiligten bei transaktionsorientierten Kooperationen eine geringere Bedeutung, als bei weitergehenden partnerschaftlichen interaktionsorientierten Beziehungen.

Die Ziele, die Unternehmen mit der Gestaltung von transaktionsorientiertem Fundgiving verfolgen, sind vor allem in den vorökonomischen Bereichen Aufbau von Reputation und Imagetransfer sowie in der Absatzsteigerung und Schaffung neuer Märkte (ökonomische Ziele) zu sehen. Es wird versucht, klare, teilweise messbare, Vereinbarungen zu etablieren, die vertraglich dokumentiert werden.

5.3.3.2.1 Funktionen transaktionsorientierter Kooperationen

Den Unternehmen stehen zur Durchführung transaktionsorientierter Hochschulsponsoringmaßnahmen verschiedene Möglichkeiten der Leistungsgestaltung und -erbringung zur Verfügung. Aus funktionaler Sichtweise können die

Unternehmensleistungen durch finanzielle- oder Sachmittel erbracht werden (Material-Funktion) oder eine unternehmerische Dienstleistung darstellen (Service-Funktion) (vgl. Slapnicar/Melega 1998, S. 34-35).

Material-Funktion: Diese relativ häufig anzutreffende Funktion des Sponsoring stellt die materielle Unterstützung von Einrichtungen der Hochschule, des Fachbereichs und der Lehrstühle, aber auch direkt von Professoren oder studentischen Organisationen, in den Mittelpunkt. Dabei kann es sich um finanzielle- oder Sachmittelleistungen handeln (vgl. Westebbe/Winter/Trost 1997, S. 34; Beier 2003, S. 58) [141], wie z.B. Labormaterialien für die Forschung, Computer und Software, Bücher für die Bibliothek, allgemeine Büromaterialien oder sonstige notwendige Einrichtungsgegenstände (vgl. Westebbe/Winter/Trost 1997, S. 34; Bagusat 2006, S. 26). Üblicherweise wird dabei vereinbart, die Leistung des Sponsors durch kommunikative Maßnahmen (Anbringen von Logos, Hinweis auf Tafeln, etc.) herauszustellen, allerdings muss sich die vereinbarte Gegenleistung der Hochschule nicht auf kommunikative Maßnahmen beschränken.

Die Bereitstellung *finanzieller Mittel* ist dabei die klassische Form des Sponsoring, bei der den Hochschulen frei verfügbare oder zweckgebundene Gelder für die Verfolgung ihrer Ziele zur Verfügung gestellt werden.

Neben der rein finanziellen Unterstützung machen gerade kleinere und mittelständische Unternehmen oft von der Möglichkeit der Unterstützung durch *Sachmittel* Gebrauch. Dabei kann es sich um materielle Betriebsmittel (z.B. abgeschriebene Computer) oder um neue Produkte des Unternehmens handeln (vgl. Maaß/Clemens 2002, S. 62-63). Gerade die Überlassung eigener Produkte an eine als attraktiv angesehene Zielgruppe kann zum Imageaufbau beitragen und langfristig auch die Schaffung neuer Märkte bedeuten.

Service-Funktion: Unternehmerische Dienstleistungen stellen eine zweite Kategorie der möglichen Sponsoringleistungen der Unternehmen dar. Diese können sowohl in der Vermittlung von Wissen bestehen, wie z.B. die Unterstützung einer Hochschulveranstaltung mit Unternehmenswissen als auch in verschiedenen Formen des Corporate Volunteering (vgl. Schrader 2003, S. 45-50), bei denen Firmenangehörige

[141] Eine finanzielle Unterstützung wird von über 85% der sponsernden Unternehmen erbracht, daneben sind auch kostenlose Produkte (64%), Bereitstellung von Technik (41%) und Sachleistungen (27%) von Bedeutung (vgl. Wünschmann/Leuteritz/Johne 2004, S. 77).

während der Arbeitszeit freiwillig Aufgaben der geförderten Institutionen übernehmen oder ganz freigestellt werden.

Zusätzlich können Unternehmen eine Service–Funktion wahrnehmen, indem sie z.B. für Lehrstühle wissenschaftliche Auswertungen vornehmen, die WebSite der Fakultät betreuen (vgl. Bagusat 2006, S. 26, Westebbe/Winter/Trost 1997, S. 34) oder für Studenten bzw. studentische Organisationen Wettbewerbe und Veranstaltungen organisieren und durchführen.

5.3.3.2.2 Gegenleistungen im Rahmen von transaktionsorientierten Kooperationen

Hochschulen besitzen aufgrund ihrer Spezifika eine Reihe von Möglichkeiten der Gegenleistungen, um transaktionsorientierte Sponsoringkonzepte mit Unternehmen umzusetzen, die über die in der Literatur oft dargestellten kommunikativen Maßnahmen hinausgehen.

Kommunikative Gegenleistungen

Die Leistungen der Hochschule auf kommunikativer Ebene spielen vor allem für die Sponsoren eine Rolle, bei denen weniger der Fördergedanken im Rahmen von Corporate Citizenship im Vordergrund steht, sondern die klassische kommunikative Nutzbarkeit des Engagements (vgl. Westebbe/Winter/Trost 1997, S. 47). Dabei zeigt sich die Gegenleistung durch die Hochschule weniger in Plakaten und Namenstafeln des Unternehmens in der Hochschule, sondern vielmehr in der gemeinsamen und integrierten kommunikativen Nutzung der Maßnahmen durch Sponsor und Gesponserten (vgl. Hermanns/Marwitz 2008, S. 119).

In der Literatur werden diese kommunikativen Leistungen oft nur aufzählend und beispielhaft dargestellt. Auch die im Rahmen dieser Arbeit besuchten zahlreichen Internetseiten der Hochschulen mit Angeboten für Sponsoren kategorisieren und detaillieren die möglichen Gegenleistungen meist nur rudimentär, verweisen oft auf die gemeinsam zu erarbeitenden Gegenleistungen und zeigen sich offen für kreative Vorschläge. Bei dem Versuch, eine Systematik in die möglichen Gegenleistungen zu bringen, bietet sich folgende Klassifizierung an:

> Die *Kommunikation durch Objekte* befasst sich mit der Namensgebung und Benennung von Objekten, wie z.B. Ausstattungsgegenständen, Hörsälen, Teilbibliotheken, Publikationen, Instituten oder ganzen Hochschulen. Dabei wird

der Unternehmensname mit dem Objekt in Verbindung gebracht, um so auf die finanzielle Unterstützung des Unternehmens hinzuweisen. In den meisten Fällen beschränkt sich hierbei die erreichbare Zielgruppe auf Personen, die direkt mit diesen Objekten zu tun haben, wie z.B. Studenten und Hochschulangehörige. Nur bei sehr großen und neuartigen[142] Formen des Sponsoring stößt es auch auf das Interesse einer breiteren überregionalen Zielgruppe.

Bei der *Kommunikation durch Personen* erbringen Hochschulangehörige und vor allem Professoren durch Ihren Einsatz für das Unternehmen die kommunikative Gegenleistung, deren Erfolg oft auf dem hohen Prestige eines Hochschulprofessors[143] beruht und dessen Kommunikation als besonders glaubwürdig angesehen wird (vgl. Institut für Demoskopie Allensbach 2008). Konkret können Professoren z.B. als Ausbilder oder als Unternehmensbeauftragte für unternehmerisch relevante Themen auftreten. Hier ist besonders die Präsenz auf wichtigen Symposien, Konferenzen oder anderen Veranstaltungen zu nennen, bei denen Hochschullehrer in die Unternehmenskommunikation eingebunden werden können. Des Weiteren können sie Beiträge in Firmenpublikationen verfassen oder Problemstellungen aus der unternehmerischen Praxis in Vorlesungen und Skripte integrieren und so auch das Problemlösungspotenzial der Studenten als Gegenleistung einbringen (vgl. Bruhn 2003, S. 234-235). Daneben können Professoren den Unternehmen bzw. selektierten Vertretern verschiedene Positionen[144] anbieten, die diese entsprechend kommunizieren können. Innerhalb der integrierten Unternehmenskommunikation könnten Professoren und Hochschulangehörige im Rahmen von Mediawerbung oder unternehmensseitiger PR als Testimonials agieren. Bei all diesen Aktivitäten kommuniziert der Gesponserte für den Sponsor und löst so die vereinbarten Gegenleistungen ein.

Eine *Kommunikation durch Aktivitäten* findet dann statt, wenn gemeinsame Auftritte und Aktivitäten von Sponsor und Gesponsertem geplant und durchgeführt werden. Dabei kann es sich um Vortragsreihen und Tagungen oder um die Ausrichtung von gemeinsamen Wettbewerben handeln. Auch die Kommunikation

[142] Hier sei das Beispiel der Umbenennung eines Hörsaals der Fachhochschule Würzburg in den „Aldi-Hörsaal“ genannt, dass im Herbst 2006 für überregionale Schlagzeilen sorgte, da es sich hier um ein Novum handelte (vgl. Hermanns/Marwitz 2008, S. 128).

[143] Der Beruf des Hochschullehrers liegt in der Achtung der Bevölkerung nach dem des Arztes und dem des Pfarrers auf dem dritten Platz in Deutschland (vgl. Institut für Demoskopie Allensbach 2008).

[144] Konkret sind hier Positionen im Hochschulrat, Vorstandpositionen bei Fördervereinen oder Berufungen in wissenschaftliche Beiräte (vgl. Druwe 2003, S. 4) denkbar.

von langfristiger und nachhaltig gesponserter Forschung mit dem Recht der kommunikativen Nutzung des Sponsoringengagements ist denkbar. Im Mittelpunkt der Aktivitäten stehen aber gemeinsame Pressekonferenzen und Pressemitteilungen zum Sponsoringengagement.

Als Kommunikator des Hochschulsponsoring werden einerseits die sponsernden Unternehmen aktiv, da sie finanzielle Mittel für den Erhalt dieses Rechtes einsetzen. Aber auch die Hochschulen können von sich aus aktiv werden, wenn dies mit dem Unternehmen vereinbart wurde oder wenn es sich um prestigeträchtige Sponsoringvereinbarungen mit großen oder angesehenen Unternehmen handelt. Dies trägt auch dazu bei, die Hochschulmarketingziele zu erreichen und sich u.a. ein unverwechselbares Profil zu geben.

Aus dieser Sichtweise ist daher eine allgemeine Aussage, welcher Partner als Kommunikator eher aktiv wird, nur schwierig zu treffen, da beide Partner ein Eigeninteresse an Kommunikation haben können und sich die Hochschulen meist vertraglich dazu verpflichten.

Bereitstellung von Infrastruktur

Hochschulen können als Gegenleistung eine funktionierende kulturelle und wissenschaftliche Infrastruktur zur Verfügung stellen, wie z.B. die Überlassung von Räumen für ein unternehmerisches Symposium, ein universitäres Ambiente, Empfänge im wissenschaftlichen Rahmen, usw. Thematisch beinhaltet diese Gegenleistung auch Elemente des Imagetransfers, denn eine Veranstaltung eines Unternehmens an einer angesehenen Hochschule impliziert alleine durch die Wahl des Veranstaltungsortes die Nähe zur Hochschule. Diese Überlassung von Infrastruktur lässt sich relativ einfach umsetzen (vgl. Universität Hamburg 2008), die professionelle Gestaltung und Abwicklung entsprechender Angebote durch eine externe Agentur erscheint jedoch hilfreich[145] (vgl. Druwe 2003, S. 4).

Wissenstransfer

Im Rahmen der universitären Leistungspolitik steht der Technologie- und Wissenstransfer als mögliche Ressource für eine Gegenleistung zu unternehmerischem Hochschulsponsoring zur Verfügung. Dabei geht es nicht um Modelle der individuellen

[145] Allerdings hat bisher nur eine Minderheit der Hochschulen (21%) Erfahrung mit der Einschaltung externer Agenturen zur optimalen Umsetzung der universitären Gegenleistungen (vgl. Giebisch 2007, S. 7).

Auftragsforschung oder die exklusive Nutzung von Forschungsergebnissen durch Unternehmen, sondern um den Transfer vorhandenen Wissens in Hochschulen zur Weiterqualifikation von Unternehmensmitarbeitern. So können z.B. spezielle Schulungen zu neuesten Entwicklungen der Marketingwissenschaft für die im Marketing eines Unternehmens Beschäftigten durchgeführt werden.

Daneben können auch Studenten in diverse Modelle der Gegenleistung integriert werden. So kann der Hochschullehrer den Transfer von studentischem Kreativ- und Problemlösungspotenzial initiieren (vgl. Slapnicar/Melega 1998, S. 36) und z.B. Seminare gemeinsam mit Unternehmen und Studenten durchführen, die zu einem Wissenszuwachs auf Unternehmensseite führen. Für das Unternehmen ergibt sich daraus ein durchaus quantifizierbarer Gegenwert für das Sponsoringengagement.

Personalwirtschaftliche Gegenleistungen

Als personalwirtschaftliche Gegenleistung kann der Professor dem Unternehmen direkte Kontakte zu aktuellen Studenten und zukünftigen Absolventen zugänglich machen und so die Kontaktherstellung für spätere mögliche Anstellungen übernehmen (vgl. Slapnicar/Melega 1998, S. 36-37). Durch den frühen Kontakt zu besonders qualifizierten Studenten erhalten die Unternehmen ebenfalls einen quantifizierbaren Gegenwert für ihr Engagement, das auch bei der Anbahnung von Transaktionen bereits vertraglich vereinbart werden kann.

5.3.3.2.3 Exkurs: Transaktionsorientierte Konzepte für Studenten

Neben den Hochschulangehörigen können auch die Studenten und ihre Organisationen sinnvoll in Hochschulsponsoringkonzepte der Unternehmen integriert werden. Allerdings handelt es sich hier um einen Sonderfall des klassischen Sponsoring, da nur mit organisierten Studentenorganisationen auch Partner zur Verfügung stehen, die eine Vereinbarung mit den Unternehmen abschließen können. Der Schwerpunkt des Hochschulsponsoring von Studenten im Rahmen von Corporate Citizenship kann ebenfalls als Materialfunktion, wie z.B. Ausstattung von Studentenorganisationen mit Büromaterial oder als Servicefunktion, wie z.B. die Ausrichtung von hochkarätigen Seminaren oder Vorträgen, die über die traditionellen Vorlesungs- und Übungsangebote hinausgehen (vgl. Slapnicar/Melega 1998, S. 36) klassifiziert werden.

5.3.3.3 Interaktionsorientierte Hochschulkooperationen

Eine interaktionsorientierte Gestaltung der Beziehung zwischen Unternehmen und Hochschule bzw. einzelnen Lehrstühlen kann auf zeitlich vorausgegangenen Spenden oder Transaktionen, und damit auf bereits geschaffenem Vertrauen, basieren. Durch eine langjährige transaktionsorientierte Kooperation kann so die Basis für eine nachhaltige, interaktionsorientierte Kooperation gelegt werden. Des Weiteren können sich Interaktionsbeziehungen auch aus bestehenden und gewachsenen Kontakten zwischen Unternehmensmitarbeitern und Hochschulangehörigen ergeben und so zu einem erfolgreichen interaktionsorientierten Hochschulsponsoring führen. Konzepte der interaktionsorientierten Beziehungen spielen naturgemäß auf Ebene der persönlichen Beziehungen von Professoren zu Unternehmensmitarbeitern eine wichtige Rolle (vgl. Slapnicar/Melega 1998, S. 35).

5.3.3.3.1 Bedeutung der Beziehungsqualität

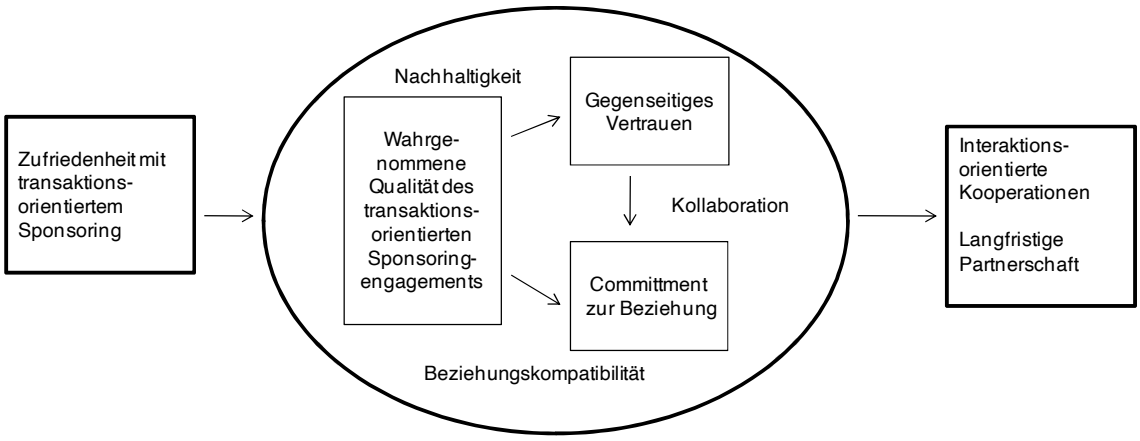
Erfolgreiches interaktionsorientiertes Fundraising und Fundgiving gelingt nur auf der Basis funktionierender Interaktionen (vgl. Luthe 2004, S. 22), d.h. durch gegenseitigen Austausch sowie den Aufbau von Vertrauen und die Erfüllung von Versprechen[146] (vgl. Luthe 2004, S. 33). „There is wide agreement in the relationship marketing literature that the quality of the relationship between the parties involved is an important determinant of the permanence and intensity of this relationship and, therefore, of the success of relationship marketing“ (Hennig-Thurau 2000, S. 131). Diese Beziehungsqualität kann dabei als die Fähigkeit verstanden werden, „…die Komplexität der Transaktionen zwischen den Beziehungspartnern zu reduzieren sowie die Interaktionseffizienz zu erhöhen“ (Bruhn 2001, S. 66), sie betrifft demnach im Gegensatz zum transaktionsorientierten Ansatz nicht primär die realen Leistungen der

[146] Die zunehmende Bedeutung des Relationship Fundraising für Hochschulen ergibt sich vornehmlich aus der gestiegenen Anzahl potenzieller Anspruchsgruppen der Universitäten und Fachhochschulen aufgrund politischer und gesellschaftlicher Erfordernisse. Neben eher traditionellen Stakeholdern wie Leistungsabnehmern (z.B. Studenten) und Förderern (z.B. Sponsoren) wurden in den letzten Jahren vermehrt weitere Anspruchsgruppen in das Non-Profit Marketing von Hochschulen integriert (vgl. Bruhn 2005d, S. 62). In einer Studie zur Rolle der Hochschulen in Bezug auf die jeweilige Region kommt die OECD zu folgendem Ergebnis: „To be able to play their regional role, HEIs (Higher Education Institutions, Anmerkung des Autors) must do more than simply educate and research – they must engage with others in their regions, provide opportunities for lifelong learning and contribute to the development of knowledge-intensive jobs…“ (OECD 2007, S. 11). Ein sporadisches und ad-hoc Engagement mit der lokalen Umwelt wird als nicht mehr ausreichend angesehen, gefordert ist ein systematischer Ansatz. Die Ausweitung der Zielsysteme von Hochschulen durch lokale und nationale Regierungen zum Wohle der jeweiligen Region führte zu neuen Strukturen des universitären Anspruchsgruppenmanagements.

Partner sondern die subjektive Beurteilung der gesamten Beziehungen durch die Partner. Analog zur Produktqualität kann die Qualität einer Beziehung als „…degree of appropriateness of a relationship to fulfill the needs of the customer associated with that relationship" (Hennig-Thurau/Klee 1997, S. 751) angesehen werden.

Das in Kapitel 4.2.2.3.2 vorgestellte Relationship Quality Modell von Hennig-Thurau (vgl. Abb. 4-2) könnte in abgewandelter Form auch für Beziehungen im Hochschulsponsoring zwischen den Partnern Hochschule und Unternehmen herangezogen werden. Eine Übertragung auf Hochschulsponsoring erscheint dahingehend denkbar, dass sich über die wahrgenommene Qualität des ursprünglich transaktionsorientierten Sponsoring hinaus positive Auswirkungen auf das gegenseitige Vertrauen sowie auf das *Commitment* der Partner für die Beziehung ergeben. Das transaktionsorientierte Fundraising und Fundgiving würde demnach einen ersten Schritt zum Aufbau nachhaltiger interaktionsorientierter Konzepte darstellen.

Abb. 5-3: Bedeutung der Beziehungsqualität im Hochschulsponsoring



Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Hennig-Thurau 2000, S. 133

Durch die positive Gestaltung der Beziehungsqualität ergeben sich damit langfristig Auswirkungen auf die *Customer Retention*, d.h. im übertragenen Sinne auf die Nachhaltigkeit der Beziehung zwischen den Partnern Hochschule und Unternehmen. Im Gegensatz zur eher kurz- und mittelfristigen sowie funktionalen Transaktionsorientierung erweitert die Interaktionsorientierung die Beziehungen auf langfristige und prozessuale Komponenten (vgl. Hansen/Bode 1999, S. 294). Dabei kann bei einer Transaktionsorientierung der erfolgreiche Austausch von Ressourcen als Endpunkt einer Vereinbarung angesehen werden, während er für eine

Interaktionsorientierung den Beginn einer langfristigen Beziehung darstellt (vgl. Hansen/Bode 1999, S. 295).

5.3.3.3.2 Funktionen interaktionsorientierter Kooperationen

Konkrete Sponsoringansätze für Unternehmen im Rahmen des interaktionsorientierten Ansatzes lassen sich vor allem mit Hilfe der Konstitutiv- und Secondment-Funktion beschreiben:

Die *Konstitutiv-Funktion* setzt bei der langfristigen Etablierung und Unterstützung der Lehrstühle an. Auf institutioneller Ebene handelt es sich dabei vor allem um Stiftungsprofessuren bzw. Stiftungslehrstühle (vgl. auch Kapitel 3.2.3.2.2). Die Professoren und Professorinnen, die auf Stiftungsprofessuren berufen werden, haben die gleichen Rechte und Pflichten wie andere Professoren, sie unterliegen keinen Weisungen durch die Stifter[147]. Dies setzt einerseits ein gewisses Maß an Vertrauen der Unternehmen voraus, andererseits kann eine Stiftungsprofessur sehr intensiv und langfristig kommunikativ genutzt werden, vor allem, wenn der Unternehmensname im Titel des Professors oder des Lehrstuhls verankert wird.

Weiterhin können Unternehmen im Hinblick auf einzelne Professoren z.B. Praxis- und Forschungssemester von Hochschullehrern durch die Bereitstellung von Vertretungsprofessuren ermöglichen. Auf studentischer Ebene können Stipendien, die von einer Vielzahl privater und öffentlicher Träger zur Förderung von Bildung, Forschung und Wissenschaft vergeben werden, eingesetzt werden. Dabei stehen oft die Förderung von Exzellenz und Innovationen sowie konkrete Forschungsvorhaben im Vordergrund (vgl. Schering Stiftung 2006; Alexander von Humboldt Stiftung 2006), allgemeine Stipendien sind eher selten. Allerdings könnten sich in Deutschland mit der Einführung der Studiengebühren (vgl. Kapitel 4.1.4) neue Ansätze für die Förderung von den Studenten ergeben, die finanzielle Probleme haben, die Studiengebühr aufzubringen.

[147] Konkrete aktuelle Zahlen zur Anzahl der Stiftungsprofessuren in Deutschland sind nicht zu finden, da keine zentrale Erfassung existiert. Für das Jahr 2000 wurde von ca. 300-400 Stiftungsprofessuren in Deutschland ausgegangen, die von ca. 80 Stiftungen unterstützt wurden (vgl. Radlanski/Winter 2001, S. 7; Bundesverband Deutscher Stiftungen 2005, S. 2). Stiftungsprofessuren sind aber nicht unumstritten: Aufgrund der begrenzten Förderzeit muss es den Stiftungslehrstühlen nach Ablauf der Förderdauer gelungen sein, eine eigene Finanzierung gesichert zu haben. Hochschulen müssen sich kritisch fragen, ob sie den geförderten Lehrstuhl langfristig benötigen und finanzieren können (vgl. Schnabel/Spiewak 2004), Ablehnungen durch Hochschulen sind daher aufgrund der entstehenden Folgekosten durchaus möglich und üblich.

Unter der *Secondment-Funktion* (vgl. zum Secondment auch Kapitel 2.4.2.1) versteht man das Ausleihen von Unternehmensspezialisten als Dozenten an die Hochschulen, die durch diese Tätigkeit praktische Erkenntnisse in Forschung und Lehre einbringen können (vgl. Slapnicar/Melega 1998, S. 34). Auch einzelne Professoren und ausgewählte Studenten können durch Einblicke in die Unternehmenspraxis und Forschungsteilnahme im Rahmen der Secondment-Funktion vom Sponsoring profitieren. Besonders Unternehmen, deren Sponsoringziele im Wissenstransfer zwischen Unternehmen und Hochschulen liegen, werden diese Form des Sponsoring in Betracht ziehen.

5.3.3.4 Zusammenfassung

Diese Ausführungen haben gezeigt, dass es zahlreiche Möglichkeiten für Unternehmen gibt, Sponsoring an Hochschulen zu betreiben, das über die Überlassung von meist finanziellen Mitteln hinausgeht und so zur Schaffung von Werten auf Seiten der Hochschule und des Unternehmens beiträgt. Der dahinterstehende Grundgedanke der Aufrechterhaltung einer qualitativ hochwertigen Forschung und Lehre ist ein Zeichen der Wahrnehmung bürgerschaftlicher Verantwortung im Bildungsbereich, sowohl im Rahmen der Beschaffungsorientierung, als auch bei transaktionsorientierten Ansätzen und der weitergehenden Interaktionsorientierung.

Abb. 5-4: Übersicht der Gestaltungselemente von Hochschulsponsoring

Orientierung des Fundraising als Ausgangspunkt	Funktionen der Unternehmens-leistungen	Typische Unternehmens-leistungen	Mögliche Gegenleistungs-bereiche
Beschaffungs-orientierung	Autonomie-Funktion Auxiliar-Funktion	Spenden	Keine vereinbarten Gegenleistungen
Transaktions-orientierung	Material-Funktion	Finanzielle Leistungen und Sachmittel	Kommunikation Imagetransfer Infrastruktur Wissenstransfer Personalpolitik
	Service-Funktion	Dienstleistungen	
Interaktions-orientierung	Konstitutiv-Funktion	Stiftungsprofessuren. nachhaltige Unterstützung, Stipendien	Studienangebot Forschungsschwerpunkte Institutionalisierte Prozesse
	Secondment-Funktion	Vorträge von Unternehmens-mitarbeitern, Ausleihe von Mitarbeitern für Forschung	

Quelle: Eigene Darstellung

5.3.4 Organisatorische Gestaltung und Integration von Hochschulsponsoring

In diesem Kapitel soll die organisatorische Einbindung von Hochschulsponsoring und Corporate Citizenship in das Unternehmen genauer betrachtet werden. Es erscheint plausibel, davon auszugehen, dass vor allem Sponsoring als klassisches Marketinginstrument anders in der Unternehmensorganisation verankert ist, als Corporate Citizenship. Zusätzlich zu dieser Dualität zeigen sich auch auf Hochschulseite teilweise nicht eindeutige organisatorische Zuständigkeiten und Zuordnungen[148].

Der Begriff der Organisation kann generell in einen institutionellen und in einen instrumentellen Organisationsbegriff differenziert werden:

> Aus *instrumenteller* Sicht stehen Organisationsinstrumente im Vordergrund der Betrachtung, die die Struktur einer Organisation beschreiben (z.B. Organigramme) und als Mittel zur Erreichung der Unternehmensziele verstanden werden können. Es

[148] Dieses Kapitel beschränkt sich auf die organisatorische Umsetzung direkt durch das Unternehmen. Auf die Möglichkeit der Umsetzung mittels Unternehmensstiftungen oder externen Stiftungen wurde bereits in Kapitel 2.4.3.1 eingegangen.

handelt sich dabei um ein Instrument der Betriebsführung, das den Leistungsprozess zu steuern hilft (vgl. Schreyögg 2008, S. 5). Dabei steht bei dem konfigurativen instrumentellen Organisationsbegriff die dauerhafte Strukturierung von Arbeitsprozessen im Mittelpunkt, während nach dem funktionalen instrumentellen Organisationsbegriff die Organisation als eine Funktion der Unternehmensführung gesehen wird, um den Unternehmenszweck zu erfüllen (vgl. Schreyögg 2008, S. 5-8).

Aus *institutioneller* Sichtweise werden Unternehmen als soziale Gebilde aufgefasst, die dauerhaft ein Ziel verfolgen und eine formale Struktur aufweisen, um das Verhalten der Organisationsmitglieder auf die Unternehmensziele auszurichten. Der institutionelle Organisationsbegriff legt den Blickwinkel dabei auf das gesamte System der Institution (vgl. Schreyögg 2008, S. 8-10).

Im Folgenden handelt es sich aus organisationstheoretischer Sichtweise um die Betrachtung von Aufbauorganisationen[149] aus konfigurativ-instrumenteller Sichtweise, da vor allem die organisatorische Einbettung von Sponsoring, Corporate Citizenship und möglichem Hochschulsponsoring in den Aufbau der Unternehmensorganisation betrachtet werden wird.

5.3.4.1 Organisation von Sponsoring als Marketinginstrument

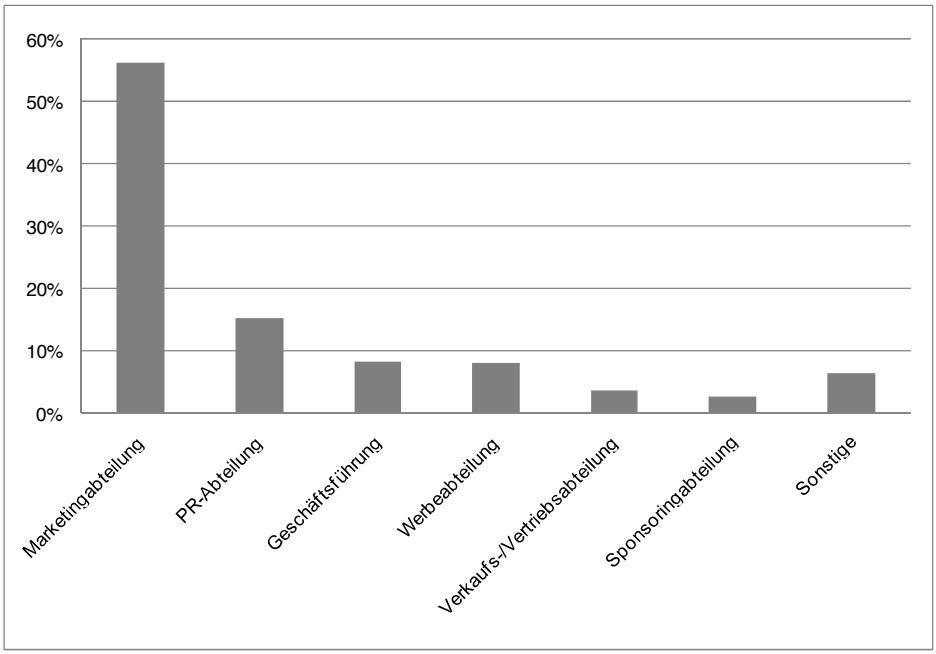
Sponsoring allgemein

Die organisatorische Einordnung von Sponsoring in die Aufbauorganisation einer Unternehmung ist relativ eindeutig geregelt und liegt bei der Mehrzahl der Unternehmen (56,3%) in der Marketingabteilung. Rechnet man hier noch die Werbeabteilung (8,0%) hinzu, so ist bei fast zwei Drittel aller Unternehmen das Sponsoring in der Marketing- bzw. Werbeabteilung angesiedelt (vgl. Bob Bomliz Group 2004, S. 17). Dies erscheint logisch, da Sponsoring meist als Instrument der Marketingkommunikation eingeordnet wird und einen wichtigen Baustein der Kommunikation von Unternehmen mit ihren Stakeholdern darstellt (vgl. u.a. Hermanns/Suckrow 1995, S. 11; Walliser 1995, S. 33-79; Bruhn 2003, S. 28-33). PR-

[149] Eine weitere Differenzierung bei der organisationstheoretischen Betrachtung erfolgt oft nach Aufbau- und Ablauforganisation. Die Aufbauorganisation wird meist durch ein Organigramm visualisiert und ergibt sich aus der Aufgabenanalyse und –synthese. Demgegenüber resultiert die Ablauforganisation aus der Arbeitsanalyse und -synthese und hat die Optimierung von Abläufen (Prozessen) zum Inhalt. Schreyögg hält jedoch diese Trennung für praktisch nicht durchführbar (vgl. Schreyögg 2008, S. 98-99).

Abteilungen und Geschäftsführung spielen für Sponsoring allgemein nur eine untergeordnete Rolle.

Abb. 5-5: Organisatorische Zuständigkeit für Sponsoring allgemein

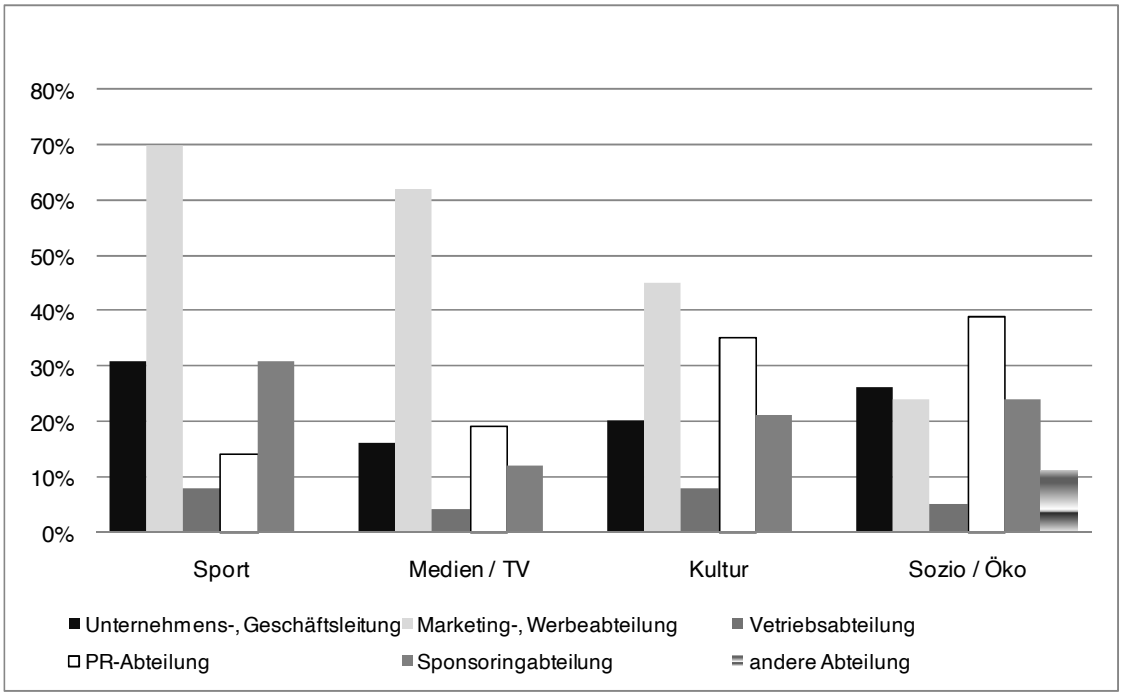


Quelle: Bob Bomliz Group 2004, S. 17, n=503, eigene Aufbereitung

Hochschulsponsoring als Bestandteil von Sozio- und Ökosponsoring

Es erscheint aber darüber hinaus hilfreich, auf die einzelnen Sponsoringbereiche (vgl. Kapitel 3.1.2) einzugehen, da zu vermuten ist, dass diese einen starken Einfluss auf die organisatorischen Zuständigkeiten haben. Dabei muss auf die übliche Klassifikation der Sponsoringbereiche zurückgegriffen werden, da dezidierte Untersuchungen für Hochschulsponsoring nicht vorleigen. Die dargestellte starke organisatorische Zuordnung des Sponsoring zu Werbe- und Marketingabteilungen beruht vor allem auf der Dominanz des Sportsponsoring, während bei anderen Sponsoringbereichen auch andere Unternehmensabteilungen organisatorische Verantwortung übernehmen (vgl. pilot checkpoint 2002, S. 71-72). Besonders im Sozio- und Ökosponsoring, unter dem das Bildungssponsoring subsumiert wird, liegt die Verantwortung in den meisten Fällen bei der PR-Abteilung (39%). Die Unternehmens- bzw. Geschäftsleitung (26%), die Marketing- und Werbeabteilung (24%) sowie separate Sponsoringabteilungen (24%) haben alle einen ähnlich großen Anteil.

Abb. 5-6: Organisatorische Zuständigkeit für Sponsoring nach Sponsoringbereich



Quelle: pilot checkpoint 2002, n=225, S. 71-72, eigene Aufbereitung

Sowohl Sponsoring allgemein als auch Hochschulsponsoring stellen sich damit im Rahmen der organisatorischen Integration in die Unternehmen recht heterogen und als klassische Querschnittaufgaben dar, die oft organisatorisch nicht eindeutig zugeordnet werden können. Der Grund hierfür ist in der Zieldiversität von Sponsoring zu sehen.

5.3.4.2 Organisatorische Einbindung von Corporate Citizenship

Wenn Sponsoring nicht als ein klassisches Marketinginstrument angesehen wird, sondern als Ausdruck des Corporate Citizenship, so stellt sich zwangsläufig die Frage nach der organisatorischen Integration von Corporate Citizenship im Unternehmen[150]. Diese Thematik erfährt in der Literatur nur einen relativ kleinen Stellenwert, sie wird oft gar nicht oder nur am Rande behandelt (vgl. exemplarisch Schrader 2003; Habisch 2003). Empirische Untersuchungen und Befragungen zur aktuellen Situation der Organisation von Corporate Citizenship und Corporate Social Responsibility haben oft deskriptiven Charakter (vgl. Bertelsmann Stiftung 2005; Loew/Braun 2006; Braun/Kukuk 2007).

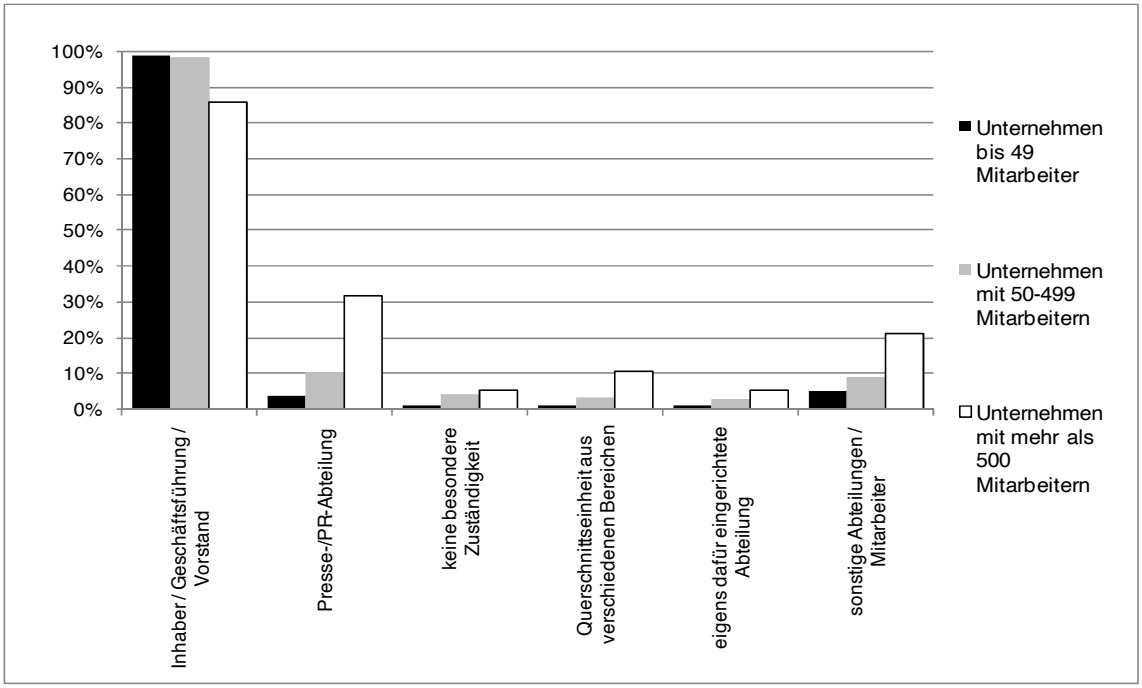
[150] Auf die Möglichkeit der Umsetzung von Corporate Citizenship durch externe Partner, vor allem Stiftungen, wurde bereits in Kapitel 2.4.3.1 eingegangen.

Aufgrund der übergreifenden Bedeutung von CSR und CC für verschiedenste Teile des Unternehmens wird die organisatorische Verankerung beim Vorstand bzw. der Geschäftsführung unabhängig von der Unternehmensgröße von den meisten Firmen als sinnvoll angesehen (vgl. Loew/Braun 2006, S. 25) und in der Praxis umgesetzt (vgl. Bertelsmann Stiftung 2005, S. 27; Braun/Kukuk 2007, S. 26). Mit steigender Unternehmensgröße werden auch weitere Abteilungen, vor allem die Presse- und PR-Abteilung mit Verantwortlichkeiten für Corporate Citizenship betraut (vgl. Braun/Kukuk 2007, S. 26).

Loew und Braun weisen allerdings darauf hin, dass die Rolle des Vorstands möglicherweise nicht die in den Untersuchungen eruierte Bedeutung hat. Für sie wird durch diese Ergebnisse nur zum Ausdruck gebracht, „…dass CSR…wie andere Aufgabenbereiche letztlich auch unter der Verantwortung des Vorstands stehen“ (Loew/Braun 2006, S. 26). Ihre eigenen Untersuchungen[151] deuten darauf hin, dass vom Vorstand vor allem ein klares und kontinuierliches Bekenntnis zu CSR sowie die Einbindung von CSR-Themen in Vorstandssitzungen erwartet wird, während gleichzeitig die organisatorische Betreuung zentral durch ein Fachressort oder durch die thematische Verankerung in Querschnittsgremien stattfindet (vgl. Loew/Braun 2006, S. 25-26).

[151] Dabei handelt es sich um eine Befragung von 60 Unternehmen, mit einem Rücklauf von 32 Fragebögen, in Deutschland, die sich bereits intensiver mit CSR auseinandergesetzt haben (vgl. Loew/Braun 2006, S. 18-19).

Abb. 5-7: Zuständigkeit für das Thema *Gesellschaftliche Verantwortung* im Unternehmen

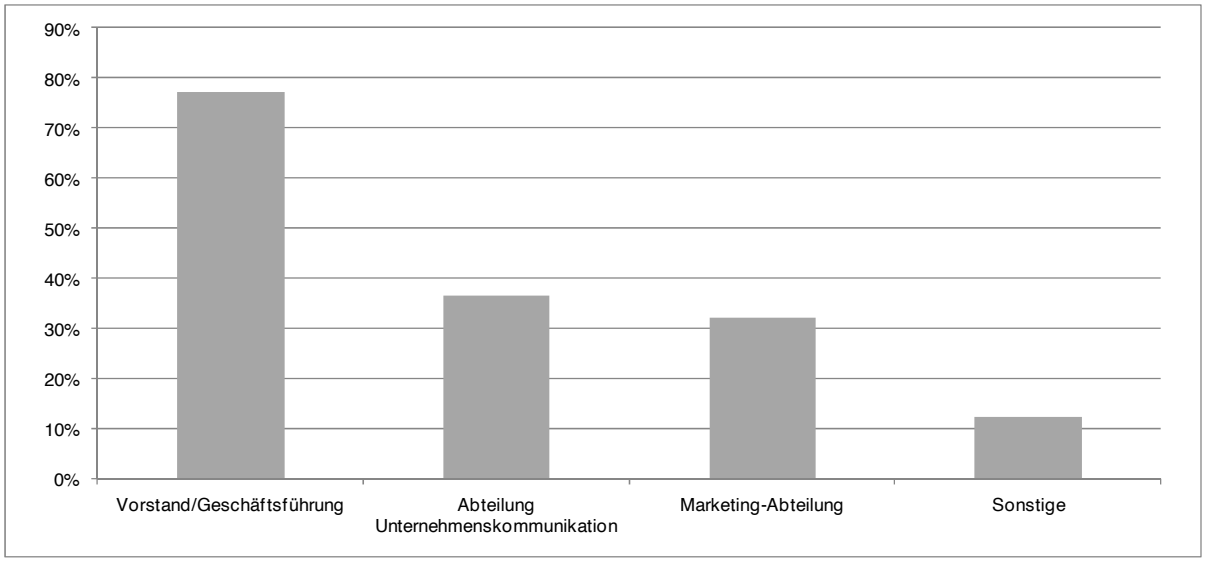


Quelle: Braun/Kukuk 2007, S. 26, eigene Aufbereitung und Darstellung

Dem ist allerdings entgegenzusetzen, dass hier möglicherweise auch die zur Verfügung stehenden Ressourcen eine wichtige Rolle spielen. Während in Großunternehmen eine Delegation an untergeordnete Abteilungen möglich ist, haben kleinere Unternehmen diese Möglichkeit aufgrund nicht vorhandener Abteilungen nicht, so dass sich letztendlich die Geschäftsführung dieser Thematik annimmt bzw. annehmen muss.

Die Bedeutung des Vorstands bzw. der Geschäftsführung deckt sich zu großen Teilen mit der Verantwortlichkeit in Unternehmen für die Erreichung von Reputationszielen. Eine Studie unter 131 Unternehmen mit mehr als 75 Mio. Euro Umsatz ergab u.a., dass auch für die Erreichung von Reputationszielen vor allem die Unternehmensleitung verantwortlich ist, weniger die Fachabteilungen (vgl. Wiedmann/Buxel 2005, S. 11). Dabei waren Mehrfachnennungen möglich, die aber nach Aussagen der Autoren überraschenderweise nicht in dem zu erwartenden Ausmaß genutzt wurden.

Abb. 5-8: Verantwortlichkeiten für die Erreichung von Reputationszielen



Quelle: Wiedmann/Buxel 2005, S. 11, eigene Darstellung

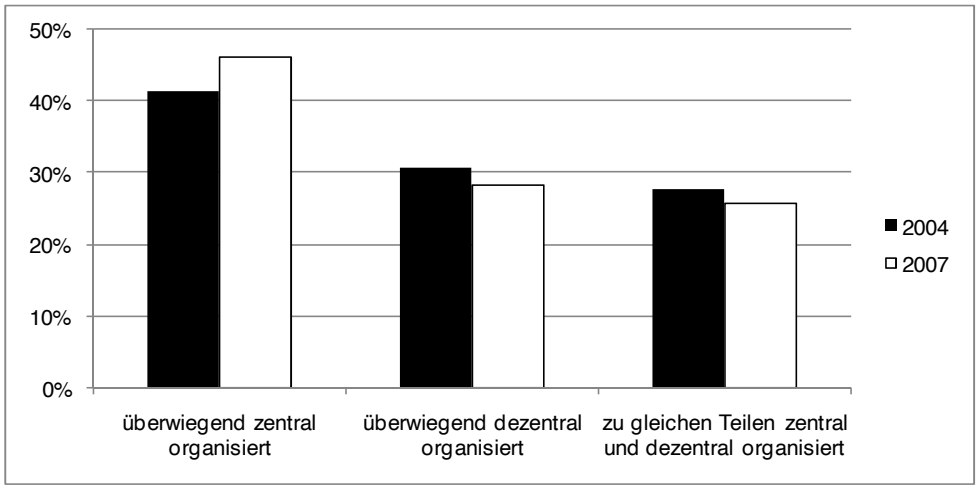
5.3.4.3 Organisatorische Aspekte des Fundraising als Pendant zu unternehmerischer Organisation von Corporate Citizenship und Sponsoring

Nach der Darstellung der organisatorischen Einbindung von Sponsoring und Corporate Citizenship auf Unternehmensseite stellt sich die Frage nach der entsprechenden Organisation des Fundraising auf Seiten der Hochschulen. Es handelt sich daher bei diesem Kapitel nicht um einen Perspektivenwechsel hin zu den Hochschulen, sondern um die notwendige Darstellung des organisatorischen Gegenstücks im Hochschulbereich zu unternehmerischen Sponsoring- und Corporate Citizenship Zuständigkeiten. Die vorangegangenen Kapitel haben die Organisation von Hochschulsponsoring und Corporate Citizenship in den Unternehmen dargestellt. Im Sinne einer optimalen Verständigung zwischen den jeweiligen Sponsoren und den Gesponserten ist zu überprüfen, welche Strukturen auf Seiten der Hochschulen vorhanden sind, die eine direkte Kommunikation der Sponsoringpartner erleichtern würden.

Zu diesem Punkt gibt es nur sehr wenige Untersuchungen, am aussagekräftigsten sind zwei Studien des Centrums für Hochschulentwicklung (vgl. Giebisch/Langer 2005, S. 5; Giebisch 2007, S. 4): Diese dokumentieren zwar eine sich im Zeitablauf leicht verstärkende Tendenz zu zentraleren Ansätzen im Hochschulsponsoring, aber noch im

Jahr 2007 war Fundraising an den Hochschulen in weniger als 50% der Fälle vorwiegend zentral organisiert.

Abb. 5-9: Organisation von Fundraising an deutschen Hochschulen (2004 und 2007)



Quelle: Giebisch/Langer 2005, S. 5; Giebisch 2007, S. 4; eigene Aufbereitung und Darstellung. n=65 (2004), n=78 (2007)

Die in Abb. 5-8 dargestellte Tendenz zu einer stärkeren Zentralisierung wird wohl auch in Zukunft bestehen bleiben. 17% der im Jahr 2007 befragten Hochschulen planen in Zukunft eine stärkere zentrale Koordination des Fundraising (vgl. Giebisch 2007, S. 5). Zwei wichtige Gründe für diese Zentralisierung sind der Wille zu nachhaltiger Mitteleinwerbung und der Wunsch nach stärkerer Selbstbestimmung (z.B. durch den Aufbau eines Hochschulfonds[152] oder die Gründung einer eigenen Stiftung[153]). Allerdings ist darauf hinzuweisen, dass eine stärkere Zentralisierung nicht unbedingt weniger Dezentralisierung bedeuten muss. So kann einerseits die zentrale Rolle des Fundraising gestärkt werden (z.B. organisatorisch), während gleichzeitig die Lehrstühle

[152] Die TU München sieht den Aufbau eines Hochschulfonds nach amerikanischem Vorbild als zentrales Projekt ihrer Fundraising Aktivitäten (vgl. TU München 2007b). Dabei steht neben der Nachhaltigkeit dieses Ansatzes vor allem die Selbstbestimmung der Universität über den Einsatz der Mittel im Vordergrund. Der Bevollmächtigte des Präsidenten für Fundraising an der TU München, Prof. Dr. Arnulf Melzer, betonte in einem Interview: „…wir arbeiten zuerst Fundraising-Projekte aus und gewinnen dann passende Förderer dafür. Wäre die Reihenfolge umgekehrt, würde das zuvor erwähnte starke Profil der TU München schnell an Schärfe verlieren, womit auch erfolgreiches Fundraising langfristig nicht möglich wäre“ (Melzer 2004, S. 495).

[153] Die Gründung einer Stiftung, auch für NPO’s bietet zahlreiche Vorteile (vgl. Martin/Wiedemeier/Hesse 2002, S. 140-144): *Langfristige Finanzierung und Planungssicherheit*, durch die Projekte auch in wirtschaftlich schwächeren Zeiten nicht gefährdet werden; relative *Unabhängigkeit* von wirtschaftlichen Erfordernissen und politischen und wirtschaftlichen Einflüssen sowie die *Erschließung neuer Spenderkreise* durch die Möglichkeit steuerlicher Vorteile für die Zustifter, die Sicherheit der Einlage durch Erhalt des eingebrachten Vermögens, sowie ein positives Image, das mit Stiftungen einhergeht.

ebenfalls ihr Engagement für Mitteleinwerbung ausweiten. Bei der Zentralisierung von Fundraising geht es oft, aber nicht immer, um zentrale und einheitliche Regeln für die Akquise von Mitteln, weniger um die Aktivität des Einwerbens.

5.3.4.4 Relevanz für die Organisation von Hochschulsponsoring als Corporate Citizenship

Die bisherigen Ausführungen haben ein breites und heterogenes Spektrum an organisatorischen Einbindungsmöglichkeiten für den Themenkomplex des Hochschulsponsoring als Corporate Citizenship gezeigt. Die Problematik dieser Heterogenität manifestiert sich in unterschiedlichen Ausprägungen:

Unternehmensinterne Abstimmungsprobleme

Die Zuständigkeiten für unternehmerisches Hochschulsponsoring und Corporate Citizenship scheinen in Unternehmen oft nicht eindeutig geklärt. Die bisherigen Daten deuten auf eine starke Dominanz der Geschäftsführung sowie der PR-Abteilung hin, andere Abteilungen sind hier eher weniger involviert. Aufgrund der starken Interdependenzen von Hochschulsponsoring zu anderen organisatorischen Einheiten, wie z.B. der Personal- oder der Marketingabteilung in zentraler Hinsicht, sowie einzelnen dezentralen Fachabteilungen, sollte der internen Abstimmung eine wichtige Rolle zukommen, um sich widersprechende Aktivitäten und Resultate zu vermeiden. Dies wäre z.B. dann der Fall, wenn sich das Unternehmen als Arbeitgeber mit Zukunft an den Hochschulen positioniert, gleichzeitig aber Entlassungen bzw. Einstellungsstopps vornimmt, die in der Öffentlichkeit auf Reaktanz stoßen[154] (vgl. Kirchberg/Reibestein 1999, S. 16-17).

Organisatorisch kann aufgrund der dargestellten Zuständigkeiten durch das Verständnis von Hochschulsponsoring als Corporate Citizenship auch eine stärkere Verlagerung der Zuständigkeiten für diese Sponsoringart von der Marketingabteilung hin zur Unternehmensführung oder PR-Abteilung bedeuten. Hieraus könnten sich wiederum interne Kompetenzstreitigkeiten ergeben.

---

[154] Ein in der Öffentlichkeit negativ aufgenommenes Beispiel dieser mangelnden kommunikativen Abstimmung lieferte das finnische Unternehmen Nokia im Dezember 2007: Während einerseits auf einer Pressekonferenz die Verlagerung der Produktion von Bochum nach Rumänien aus Kostengründen bekanntgegeben wurde, die zur der Entlassung von mehreren Hundert Personen führte, war auf der Internetseite des Unternehmens zu lesen, dass Mitarbeiter der wichtigste Produktionsfaktor für Nokia sind und die Förderung der Mitarbeiter von zentralem Interesse sei (vgl. Braune 2008). Eine proaktive Stellungnahme zu den beabsichtigten Stellenkürzungen in Deutschland fehlte jedoch.

Abstimmungsproblematik zwischen Unternehmen und Hochschule

Der eher zentralen Zuständigkeit von Hochschulsponsoring und vor allem von Corporate Citizenship in den Unternehmen steht in Deutschland eine weniger ausgeprägte Zentralisierung für Fundraising an den Hochschulen gegenüber. Zwar ist auch hier eine Tendenz zu zentralerer Organisation festzustellen, inwieweit dies aber konkret umgesetzt werden kann, bleibt aufgrund der relativen Autonomie der einzelnen Lehrstühle und Institute ungewiss. Unternehmen sahen die fehlenden Ansprechpartner auf Hochschulseite in der Vergangenheit als eines der wichtigsten Hindernisse bei der Umsetzung von Sponsoring (vgl. Hermanns/Suckrow 1995, S. 50). Da es sich bei Hochschulsponsoring als Corporate Citizenship um eine stärker zentral geprägte Aktivität handelt, als bei traditionellem Hochschulsponsoring, das den unternehmerischen Fachabteilungen entspringt, erscheint die zunehmende Zentralisierung von Fundraising an den Hochschulen zielführend aber noch nicht ausreichend.

5.3.5. Gestaltung der unternehmerischen Kommunikation von Hochschulsponsoring

Nachdem in den vorangegangenen Kapiteln dargestellt wurde, wie die Kooperation im Rahmen von Hochschulsponsoring zwischen Unternehmen und Hochschulen konkret gestaltet werden kann und welche Möglichkeiten der organisatorischen Integration in das Unternehmen existieren, soll nun untersucht werden, wie das unternehmerische Hochschulsponsoringengagement kommunikativ in das Unternehmen eingebunden werden könnte. Dabei zeigt sich in einem ersten Schritt eine *kommunikative Dualität* von Hochschulsponsoring als Corporate Citizenship:

Hochschulsponsoring als Kommunikationsinstrument

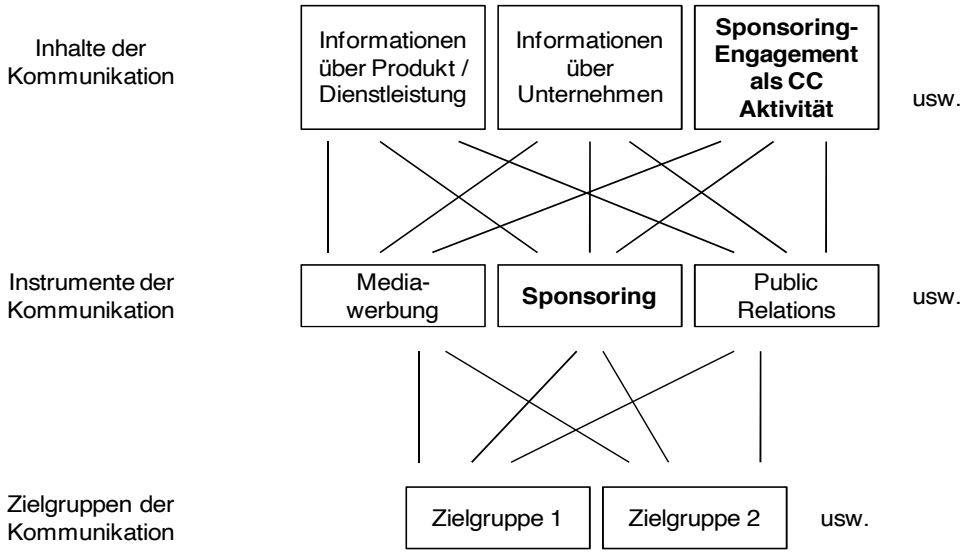
Sponsoring als Instrument der Unternehmenskommunikation steht gedanklich neben anderen Instrumenten der Unternehmenskommunikation, wie z.B. Mediawerbung, PR oder Verkaufsförderung (vgl. Bruhn 2005c). Mithilfe dieser Kommunikationsinstrumente sollen den Zielgruppen der Kommunikation relevante Inhalte zu Unternehmen, Produkten oder Dienstleistungen nahe gebracht werden. Hochschulsponsoring, als Teil des übergreifenden Sponsoringengagements des

Unternehmens, ist insofern als eines der möglichen Kommunikationsinstrumente für unternehmerische Informationsbedürfnisse zu sehen.

Cause Related Sponsorship als Kommunikationsbotschaft

Die kommunikative Besonderheit von Hochschulsponsoring als Corporate Citizenship Aktivität ist darin zu sehen, dass Hochschulsponsoring aufgrund des oft vorherrschenden Fördergedankens nicht nur als Kommunikationsinstrument anzusehen ist, sondern als Cause Related Sponsorship ebenfalls die Rolle der Kommunikationsbotschaft bzw. des Inhalts der Kommunikation übernehmen kann, d.h. das Engagement als solches wird kommuniziert. Cause Related Sponsorship bekommt so eine neue, eigenständige Bedeutung und wird quasi zu einer Unternehmensleistung an sich (ähnlich einem Produkt oder einer Dienstleistung), die wiederum mittels klassischer Kommunikationsinstrumente kommuniziert werden kann. Hieraus ergeben sich u.a. Ansätze für die Schaffung einer eigenen Corporate Citizenship Marke.

Abb. 5-10: Mögliche Bedeutung von Hochschulsponsoring als Kommunikationsinstrument oder –inhalt



Quelle: Eigene Darstellung

5.3.5.1 Sponsoring als Teil der integrierten Unternehmenskommunikation

Unter dem Begriff der integrierten Kommunikation soll hier der Prozess verstanden werden, der aus den verschiedensten Quellen der Kommunikation eine Einheit schafft, um so ein konsistentes Erscheinungsbild über das Unternehmen oder seine Produkte bzw. Dienstleistungen für die Zielgruppen herzustellen (vgl. Bruhn 2005c, S. 100). Sponsoring wird demnach als unternehmerisches Kommunikationsinstrument verstanden, das mit anderen Kommunikationsinstrumenten zur optimalen Wirkungsentfaltung koordiniert werden soll (vgl. u.a. Walliser 1995, S. 45-68; Hermanns/Suckrow 1995, S. 11-12; Hermanns 1997, S. 161-168; Westebbe/Winter/Trost 1997, S. 34-37; Beier 2003, S. 47-58; Bruhn 2005b, S. 19-31). Diese integrierte Kommunikation wird vor allem auf Grund von Kostensenkungspotenzialen sowie Nutzung von Synergieeffekten als wichtig für den unternehmerischen Kommunikationserfolg angesehen (vgl. Bruhn 2005c, S. 871).

Dabei stellt die Corporate Identity (CI) den grundlegenden Handlungsrahmen für die integrierte Kommunikation dar und ist damit letztendlich auch für den Zielerreichungsgrad der durchgeführten Kommunikationsmaßnahmen mit verantwortlich ist (vgl. Wiedmann 2008, S. 197).

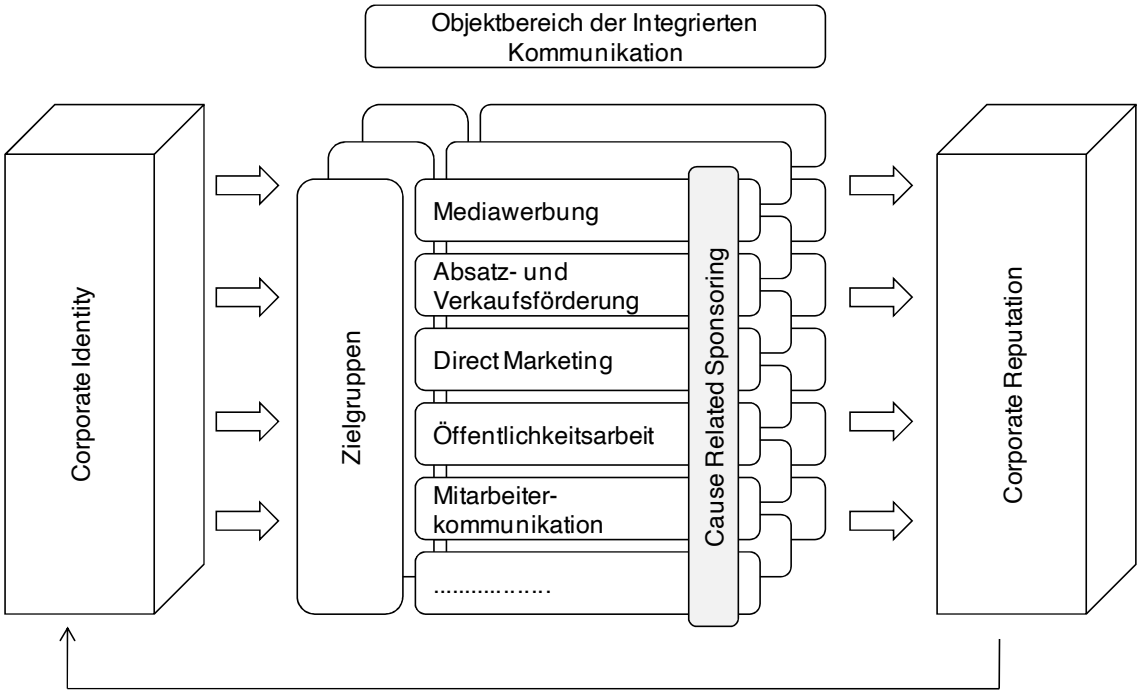
Besonders für Hochschulsponsoring ist die Zusammenführung der Kommunikationsinstrumente relevant, da die Zahl der direkt am Sponsoring Beteiligten oft gering ist und eine Verbreitung in den Medien selten stattfindet (vgl. Westebbe/Winter/Trost 1997, S. 35), so dass durch einen abgestimmten Kommunikationsansatz eine höhere Aufmerksamkeit für die Sponsoringmaßnahme erreicht werden kann. Dabei wird vor allem zwischen der interinstrumentellen Integration und der intrainstrumentellen Integration differenziert.

Interinstrumentelle Integration

Im Rahmen der interinstrumentellen Integration sollen durch den kombinierten Einsatz von Sponsoring im Verbund mit weiteren Kommunikationsinstrumenten Synergien in der gesamten Marketingkommunikation entstehen. Die Rolle des Cause Related Sponsoring kann dabei als übergreifend und komplementär zu anderen Kommunikationsinstrumenten verstanden werden (vgl. Walliser 1995, S. 49-51; Hermanns 1997, S. 166-167; Beier 2003, S. 47-58; Bruhn 2005b, S. 20-21), da CRS auch gleichzeitig die zu kommunizierende Botschaft sein kann. Ein idealtypisches

Schaubild für die Integration von Cause Related Sponsoring in klassische Kommunikationsinstrumente zeigt Abb. 5-10:

Abb. 5-11: Idealtypische interinstrumentelle Integration von Cause Related Sponsoring



Quelle: Bruhn 2005b, S. 21, Walliser 1995, S. 50, Wiedmann 2008, S. 191, eigene Darstellung (basierend auf Wiedmann 2008, S. 191) und Ergänzungen

Durch diesen integrativen Sponsoringansatz mit der Nutzung weiterer unternehmerischer Kommunikationsinstrumente zur Bekanntmachung des Sponsoringengagements kann der Markenwert erhöht und eine signifikante Differenzierung von der Konkurrenz erreicht werden (vgl. Cornwell/Roy/Steinard II 2001, S. 48). Des Weiteren konnten in Studien größere Auswirkungen auf allgemeine Elemente der Brand Equity (z.B. Image oder Bekanntheit) als auf spezielle Komponenten (wie z.B. Markenpersönlichkeit oder Markenloyalität) nachgewiesen werden (vgl. Cornwell/Roy/Steinard II 2001, S. 47). „This finding contributes to the growing argument that sponsorships must be supported by collateral investments in advertising and promotion“ (Cornwell/Roy/Steinard II 2001, S. 49).

Im Folgenden sollen kurz verschiedene Möglichkeiten der interinstrumentellen Integration von Sponsoring in die Unternehmens- und Marketingkommunikation aufgezeigt werden:

Bei der Verknüpfung des Sponsoring mit *Mediawerbung* wird ein durch klassische Medienwerbung vermitteltes Image durch den abgestimmten Einsatz von Sponsoring

ergänzt (vgl. Walliser 1995, S. 56), z.B. wenn eine kommunizierte Werbebotschaft durch entsprechendes Sponsoring an Hochschulen unterstützt wird. Die Erwähnung des Hochschulsponsoring in Werbemaßnahmen ist ebenfalls denkbar, wie auch die Einbindung gesponserter Personen (z.B. Professoren) als Testimonials im Rahmen der zwischen Unternehmen und Hochschule abgestimmten Kommunikation durch Personen. Auch die Kommunikation von Aktivitäten kann durch Mediawerbung der Unternehmen begleitet werden.

Die interinstrumentelle Integration mit *Absatz- und Verkaufsförderungsaktivitäten* erfolgt vor allem durch die Motivation der Außendienstmitarbeiter oder die Gestaltung der Verkaufsflächen (vgl. Walliser 1995, S. 60). Allerdings ist bei einem Verständnis von Hochschulsponsoring als Corporate Citizenship ein erkennbarer Zusammenhang zwischen Verkaufsförderungsmaßnahmen und Sponsoring in vielen Fällen nicht hilfreich (vgl. Bruhn 2005b, S. 23), da es sich hier um meist divergierende Ziele handelt. Denkbar wären jedoch Einzelfälle, wie die Konzeption und Gestaltung von Verkaufsfördermaßnahmen durch Marketingstudenten als Gegenleistung für Sponsoring.

Eine sehr zielgruppengerichtete Verknüpfung des Sponsoring ergibt sich mit dem Marketinginstrument der *Messen, Ausstellungen* und *Events*. Sponsoren können hier ohne große Streuverluste mit einer relevanten Zielgruppe direkt kommunizieren (vgl. Bruhn 2005b, S. 26), z.B. bei Hochschulmessen. Auch scheint ein Einsatz von Professoren und Hochschulangehörigen (Kommunikation durch Personen) hier zielführend, da diese für entsprechende Unternehmensauftritte zur Verfügung stehen könnten.

Hochschulsponsoring ist in vielen Unternehmen organisatorisch im Bereich *Public Relations* angesiedelt (vgl. Bruhn 2005c, S. 876), da sich hier große Synergien zwischen der Aktivität des Hochschulsponsoring und der Kommunikation dieser Tätigkeit ergeben. Regelmäßige Pressemitteilungen über nachhaltiges Sponsoringengagement können so langfristig das Image des Unternehmens mit beeinflussen (vgl. Walliser 1995, S. 61). Bei der Einbindung von Sponsoring in PR Aktivitäten sind prinzipiell alle Formen der hochschulseitigen Gegenleistung thematisierbar, d.h. die Kommunikation durch Personen erscheint genauso möglich, wie die Kommunikation über Sponsoringobjekte oder Sponsoringaktivitäten.

> Unternehmensintern erfolgt vor allem eine aktive Verbindung von Hochschulsponsoring mit Instrumenten der *Mitarbeiterkommunikation*. Die Unterstützung von Hochschulen kann positive Wirkungen auf die Motivation der Mitarbeiter zeitigen und die Loyalität zum Unternehmen erhöhen (vgl. Bruhn 2005b, S. 28-29).

In der Praxis (vgl. Pleon GmbH 2006, S. 18) dominiert die Vernetzung des Sponsoring mit der Öffentlichkeitsarbeit (80,1% der Unternehmen). Ebenfalls von großer Bedeutung ist die Integration in Events (69,8%), in Instrumente der Mitarbeiterkommunikation (63,7%) sowie in die klassische Werbung (62,8%). Von geringerer Relevanz ist dagegen eine Verzahnung mit Direkt-Werbung (30,7%), Verkaufsförderung (33,6%) und Messen/Ausstellungen (35,5%) (vgl. Pleon GmbH 2006, S. 18).

Bei diesen Zahlen ist allerdings zu beachten, dass keinerlei Differenzierung nach Art der durchgeführten Sponsoringaktivität erfolgt. Es steht zu vermuten, dass hier große Differenzen z.B. zwischen Sport- und Wissenschaftssponsoring bestehen. Abhängig von den jeweiligen Zielen kann besonders im Hochschulsponsoring die Integrationen in die Öffentlichkeitsarbeit (zur Dokumentation gesellschaftlicher Verantwortung) und in gemeinsame Events oder Veranstaltungen die größte Bedeutung besitzen, da hier die wichtige Gegenleistung durch Personen am Besten umsetzbar erscheint.

Intrainstrumentelle Integration

Bei der intrainstrumentellen Integration von Sponsoring geht es nicht um die Verbindung mit anderen Kommunikationsinstrumenten, sondern um die optimale Vernetzung sämtlicher Sponsoringengagements eines Unternehmens (vgl. Bruhn 2005b, S. 29; Bruhn 2005c, S. 880-881). Hier ist vor allem zwischen einer inhaltlichen und zeitlichen Dimension zu differenzieren:

> Aus *inhaltlicher* Sichtweise steht die kommunikative Leitidee bzw. die übergeordnete Themenstellung sämtlicher Sponsoringengagements im Vordergrund, die bei optimaler Ausgestaltung die Authentizität und Glaubwürdigkeit der Sponsoringmaßnahmen unterstützt (vgl. Bruhn 2005c, S. 880). Ansonsten besteht das Risiko, dass nicht abgestimmte Sponsoringengagements sich inhaltlich widersprechen könnten, vor allem wenn es sich um möglicherweise konträre Zielsetzungen verschiedener Unternehmensabteilungen handelt.

Die *zeitliche* Dimension betrifft die Koordination der Sponsoringmaßnahmen einer oder mehrerer Planungsperioden (vgl. Bruhn 2005c, S. 880), um durch die Kontinuität des Engagements bei der Zielgruppe Lerneffekte zu erzielen.

5.3.5.2 Etablierung des Sponsoringengagements als Marke

5.3.5.2.1 Begründungszusammenhang

Neben der klassischen Integration von Hochschulsponsoring in die Unternehmenskommunikation sowie in gemeinsame Kommunikationsaktivitäten mit der gesponserten Hochschule bietet sich bei dem Verständnis von Hochschulsponsoring als Corporate Citizenship eine weitere Möglichkeit der Kommunikation. Ausgehend von der Überlegung, dass es sich beim Hochschulsponsoring nicht um ein Kommunikationsinstrument handelt sondern um den Inhalt der Kommunikation, den es zu kommunizieren gilt, könnte eine Etablierung dieses Engagements als eigenständige Marke durchaus zielführend erscheinen, um so weitere Unternehmensziele zu erreichen. Es geht also im Kern um die Schaffung einer *Cause Related Sponsorship* Marke für den Hochschulbereich, über die dann kommuniziert wird.

Bürgerschaftliches Engagement wird oft als Differenzierungskriterium zu anderen Unternehmen gesehen (vgl. Kapitel 2.3.2). Dabei ist aber zu berücksichtigen, dass viele Elemente eines Engagements relativ leicht kopiert werden können, während Marken stärkeren Schutz vor Konkurrenzaktivitäten bieten und auch aktiver gemanagt werden können. Cause Related Sponsorship kann auch als ein strategisches Unternehmensinstrument verstanden werden, das weitergehende Wettbewerbsvorteile verschaffen kann (vgl. Fahy/Farrelly/Quester 2004, S. 1014). Dafür reichen finanzielle Leistungen gegen kommunikative Nutzung als konzeptionelle Basis nicht aus. „Sponsorships supported primarily by financial resources will not gain a competitive advantage over competing sponsorships“ (Fahy/Farrelly/Quester 2004, S. 1021). Nur die Integration unverwechselbarer Elemente in das Sponsoring, die von der Konkurrenz nicht oder nur schlecht kopiert werden können[155], schafft die Grundlage für erfolgreiches Sponsoring.

Es könnte daher sinnvoll sein, das gesellschaftliche Engagement des Unternehmens (d.h. einen der Differenzierungsfaktoren zu anderen Unternehmen) nicht nur im

[155] z.B. die strategisch langfristige Kooperation mit einer Universität oder einem Lehrstuhl

Rahmen der kommunikativen Aktivitäten darzustellen, sondern diese Corporate Citizenship Maßnahmen (wie z.B. Hochschulsponsoring) selber als eigenständige Marke zu etablieren (vgl. Aaker 2004, S. 78). Das Cause Related Sponsoring ist die Marke, die entsprechen kommuniziert und geführt werden muss.

Die Vorteile, die sich aus der Etablierung einer Marke im Rahmen des Hochschulsponsoring als Corporate Citizenship ergeben, lehnen sich an die traditionellen Markencharakteristika an (vgl. hierzu Esch 2005, S. 25):

So ist for allem die *Differenzierung* des eigenen Angebots vom Wettbewerb auch im Rahmen der Corporate Citizenship Projekte eines Unternehmens von entscheidender Bedeutung. Inzwischen ist die Anzahl der Aktivitäten im Zuge der unternehmerischen Wahrnehmung bürgerschaftlicher Verantwortung fast unüberschaubar, es ist für den Konsumenten zunehmend schwieriger, hier eine Orientierung zu finden. Corporate Citizenship Marken im Hochschulbereich könnten hier eine wichtige Hilfe sein.

Starke Corporate Citizenship Marken können auch einen positiven *Rückkopplungseffekt* auf die gesamte Unternehmensmarke haben und damit helfen, den Unternehmenswert zu steigern.

Des Weiteren bieten Marken die Möglichkeit der *Ausweitung* für neue Angebote im Rahmen von Cause Related Sponsoring durch Partner, die sich der Hochschulsponsoring-Initiative anschließen, um nicht nur kommunikative Wirkungen zu realisieren, sondern die gesellschaftlich positiven Wirkungen zu verstärken. Starke Corporate Citizenship Marken könnten so auch einen stärkeren, strategischen positiven Einfluss auf gesellschaftliche Entwicklungen haben.

Mit dem Aufbau starker Marken ist auch eine gewisse *Nachhaltigkeit* des unternehmerischen Engagements verbunden, da hier eine langfristige Investition in die Gesellschaft geplant und umgesetzt wird. Corporate Citizenship Marken könnten so die langfristige Sicherheit von gesponserten Hochschulen erhöhen.

Im Sinne der immer stärkeren strategischen Ausrichtung von Corporate Citizenship und Corporate Social Responsibility steht zu erwarten, dass Unternehmen verstärkt diese Möglichkeit der langfristigen Verankerung ihres Engagements in Betracht ziehen werden.

5.3.5.2.2 Praxisbeispiele

In der Praxis sind zwar Hochschulsponsoring Marken noch nicht sehr verbreitet, aber einige Unternehmen sind bereits dazu übergegangen, die Programme ihrer Corporate Citizenship Aktivitäten im gesamten Bildungsbereich unter einem eigenen Namen darzustellen und zu bündeln, dabei werden die jeweiligen Hochschulsponsoring Aktivitäten kommunikativ diesen Corporate Citizenship Marken untergeordnet.

- Procter & Gamble bündelt die Community Learning Programme in der Initiative *Leben. Lernen. Stark werden*[156]. Hierunter fallen auch Hochschulprogramme.
- Microsofts *Unlimited Potential*[157] Initiative gruppiert verschiedene Bildungsaktivitäten unter einer Marke.
- Henkel in Deutschland kanalisiert alle Corporate Citizenship Aktivitäten in *der Henkel-Smile Initiative*[158].
- Intel hat mit dem *Intel Higher Education Program* unter der *Intel Education Initiative* eine Dachmarke für alle Bildungsprogramme im Hochschulbereich geschaffen[159].

Exkurs: Die Marke Intel® Education Initiative

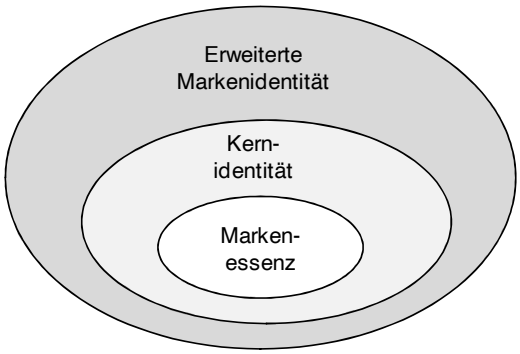
Die *Intel Bildungsinitiative* (vgl. Intel Corp. 2008b) ist eine der Hauptsäulen von Intels Corporate Responsibility Programmen und eine langfristige Verpflichtung des Unternehmens, Regierungen dabei zu unterstützen, die Bildung in Schulen und Hochschulen kontinuierlich zu verbessern. Intel arbeitet dafür mit Pädagogen, Regierungen und NGO's zusammen, um innovative Bildungsprogramme in mehr als 50 Ländern zu entwickeln und umzusetzen. Weltweit werden pro Jahr über 100 Mio. US$ in verschiedenen Bildungsaktivitäten investiert. Die Bildungsinitiative kann in die vier Bereiche *Teacher Training*, *Science and Math*, *Higher Education* und *Community*

[156] http://www.pg.com/company/our_commitment/community.jhtml, abgerufen am 10.1.2007
[157] http://www.microsoft.com/About/CorporateCitizenship/US/AboutUnlimitedPotential.mspx, abgerufen am 10.1.2007
[158] http://www.henkel-smile.de/int_henkel/citizenship/index.cfm, abgerufen am 10.1.2007
[159] http://www.intel.com/education, abgerufen am 10.1.2007

Learning unterteilt werden. Für jeden Bereich gibt es ein ganzes Portfolio an Programmen, die mit lokalen Bildungsinstitutionen entwickelt und umgesetzt werden.

Das Unternehmen könnte aufgrund der hohen Investitionen in dieses Programm ein Interesse daran haben, die *Intel Education Initiative* als Marke weiter zu profilieren. Hierfür kann das Brand Identity Modell von Aaker und Joachimsthaler (vgl. Aaker/Joachimsthaler 2000, S. 40-50) herangezogen werden:

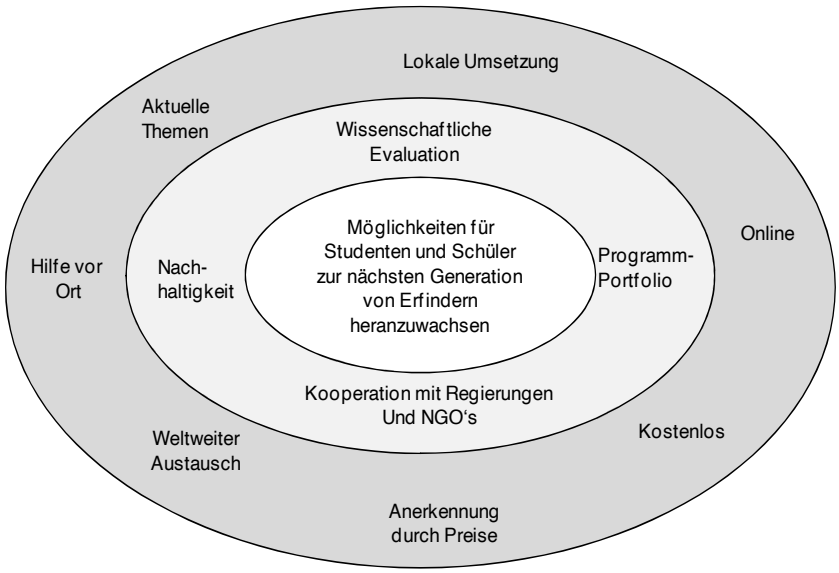
Abb. 5-12: Modell der Markenidentität nach Aaker/Joachimsthaler



Quelle: Aaker/Joachimsthaler 2000, S. 44, eigene Darstellung und Übersetzung

Darauf aufbauend könnte die Markenidentität der *Intel Education Initiative* folgendermaßen dargestellt werden[160]

Abb. 5-13: Mögliche Markenidentität der *Intel Education Initiative*



Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Aaker/Joachimsthaler 2000, S. 44

[160] Hierbei handelt es sich um keine Darstellung des Unternehmens, sondern lediglich um die Darstellung einer Markenidentität, die vom Autor aufgrund der öffentlich zugänglichen Information (vgl. Intel Corp. 2008b) für möglich erachtet wird.

5.3.5.2.3 Exkurs: Die Bedeutung einer Cause Related Sponsoring Marke für das Hochschulmarketing

Die Möglichkeit für Unternehmen, mit ihrem Corporate Citizenship Engagement im Bereich des Hochschulsponsoring eine Marke aufzubauen, könnte auch den Bestrebungen der Hochschulen entgegenkommen, selbst als Marke verstanden zu werden. Die Cause Related Sponsorship Marke des Unternehmens würde also im Falle einer Kooperation positive Effekte auf den Markenwert der Hochschule haben können.

Als Ansatzpunkte für die positive Beeinflussung der Hochschulmarke wurden in Kapitel 4.2.3.1.2 die Dimensionen des Dienstleistungsmarketing *Potenzialqualität*, *Prozessqualität* und *Ergebnisqualität* diskutiert, die in der Lehre, der Forschung und dem Service zum Tragen kommen können. Hier soll nun untersucht werden, wie mögliche Cause Related Sponsorship Marken mit den Bestrebungen des Markenaufbaus von Hochschulen kombiniert werden könnten. Dabei soll die Struktur des Dienstleistungsmarketingansatzes beibehalten werden.

Ansatzpunkte der Markensynergien in der Potenzialqualität

Die Potenzialqualität als Element des Hochschulmarkenaufbaus setzt im Bereich der Lehre bei dem qualitativ und quantitativ zur Verfügung stehenden Lehrangebot an. Hier könnten Unternehmen beispielsweise die Entwicklung bestimmter, qualitativ hochwertiger Curricula initiieren oder mit entwickeln, die unternehmensseitig als Marke geführt werden und in der universitären Lehre als Qualitätsmerkmal angeführt werden können[161]. Im Bereich der Forschung könnte beispielsweise unter einem gemeinsamen *Markendach* eine Kooperation mit forschungsstarken Unternehmen geschlossen werden, die den Hochschulen den Zugriff auf unternehmerische Forschungsergebnisse erlaubt und den Austausch von Personal und Studenten beinhaltet. Im Servicebereich erscheint es denkbar, dass Unternehmen Marken-Service Angebote entwickeln und den Hochschulen unterstützend zur Verfügung stellen (z.B. der XYZ-Kinderbetreuungsservice).

Ansatzpunkte der Markensynergien in der Prozessqualität

Die Prozessqualität einer Hochschule definiert sich in der Lehre einerseits über die Qualität der Studenten als auch über geeignete Evaluationsverfahren der Lehre, wie z.B.

[161] Bereits heute entwickelt z.B. Intel mit Partnerhochschulen Curricula, die im Rahmen des CSR Engagements anderen Hochschulen angeboten werden (vgl. Intel Corp. 2008b).

TEACH-Q. Hier könnte eine gemeinsame Entwicklung neuer Evaluationsansätze zu einem *Markenprodukt* führen, dass sowohl die Hochschule unterstützt als auch das CSR Engagement eines Unternehmens nachhaltig und wirksam in der Öffentlichkeit dokumentiert und von anderen Unternehmen nur sehr schwer kopierbar ist[162].

Ansatzpunkte der Markensynergien in der Ergebnisqualität

Bei der Erhöhung der Ergebnisqualität, die zur Markenbildung der Hochschule einen positiven Beitrag liefern kann, erscheint eine Verzahnung mit Corporate Citizenship Marken der Unternehmen vor allem im Bereich der Forschung zielführend. Hier stehen die Möglichkeiten der Publikation von Forschungsergebnissen im Mittelpunkt des Interesses. Über eine geeignete Publikationsmarke könnte so z.B. den verschiedensten Forschungsergebnissen der Hochschule ein entsprechender Raum eingeräumt werden. Denkbar wären die Veranstaltung von Symposien unter einem Markennamen (z.B. die XYZ-Gespräche zur Medizinforschung[163]) oder die Herausgabe einer Schriftenreihe

Es zeigt sich, dass der Aufbau von Corporate Citizenship Marken durch Hochschulsponsoring sehr komplementär zu den Bestrebungen der Hochschulen zum Aufbau einer Hochschulmarke sein kann. Hier besteht noch Entwicklungspotenzial, dass auch weitere Forschung nötig erscheinen lässt.

5.4 Erfolgskontrolle von Hochschulsponsoring

Die unternehmerischen Ziele der Sponsoringkontrolle liegen in der Bewertung der eigenen Sponsoringtätigkeit, der Überprüfung der Zielerreichung sowie der Feststellung des Beitrages einzelner Maßnahmen zur Gesamtwirkung eines Sponsoring. Damit sollen vor allem Informationsgrundlagen für eine Verbesserung der zukünftigen Gestaltung von Sponsoringaktivitäten geschaffen werden (vgl. Hermanns/Marwitz 2008, S. 232). Die Kontrolle des Hochschulsponsoring beinhaltet damit die systematische Überprüfung und Beurteilung des gesamten Sponsoringengagements (vgl. Hermanns/Bagusat 2006, S. 182).

---

[162] Als ein Beispiel kann die im Januar 2009 vorgestellte Initiative *Assessment & Teaching of 21st Century Skills* dienen, die gemeinsam von den US-amerikanischen Unternehmen Intel, Cisco und Microsoft zusammen mit der University of Melbourne und weiteren weltweit agierenden NGO's betrieben wird (vgl. Assessment & Teaching of 21st Century Skills 2009).

[163] XYZ ist in diesem Fall der Unternehmensname.

Eine in der Literatur gängige Unterteilung erfolgt in die Kategorien Prozesskontrolle und Ergebniskontrolle, wobei letztere meist weiter in Effizienz- und Wirkungskontrolle differenziert wird (vgl. Hermanns/Marwitz 2008, S. 230; Bruhn 2003, S. 120).

Die *Prozesskontrollen* im Sponsoring, die auch Sponsoring-Audit genannt werden (vgl. Hermanns/Marwitz 2008, S. 239), dienen der Evaluation von Konzeption und Durchführung der Sponsoringmaßnahme und richten sich auf die Früherkennung möglicher Fehlentwicklungen durch die konstante Begleitung der Sponsoringmaßnahme, um hier möglichst schnell gegensteuern zu können. Hermanns differenziert in ein ganzes Bündel von Komponenten innerhalb der Prozesskontrolle, bei denen es um die Beurteilung von Zielen und Strategien, Maßnahmen, Informations- und Prozessabläufen und organisatorischen Aspekten des Sponsoring geht (vgl. Hermanns 1997, S. 186-187).

Ergebniskontrollen betreffen vor allem die Messung der dokumentierbaren Ergebnisse des Sponsoringengagements und setzen dabei klassische Verfahren der Marktforschung zum Nachweis der Wirkungen ein (vgl. Bruhn 2003, S. 121). Hier ist die Messung von vorökonomischen sowie ökonomischen Zielen denkbar, die sowohl kurz- als auch langfristig angelegt sein kann. Gerade bei komplexen Hochschulsponsoringprojekten im Rahmen von Corporate Citizenship sind meisten Ergebnisse eher langfristig im vorökonomischen Bereich zu erwarten, so dass sich die Ergebniskontrollen hierauf konzentrieren dürften.

Eine Kategorisierung der Ergebnisse kann in *Content, Concept, Communication* und *Controlling* erfolgen (vgl. Wiedmann 2006). Dabei geht es neben der Evaluation des konkreten Programms und seiner Zielerreichung um die Validität des Konzeptes im Rahmen der unternehmerischen Kernaktivitäten, um die sinnvolle Integration in kommunikative Maßnahmen und den Einsatz von Ressourcen sowie um die gesellschaftlichen Wirkungen der durchgeführten Aktivitäten.

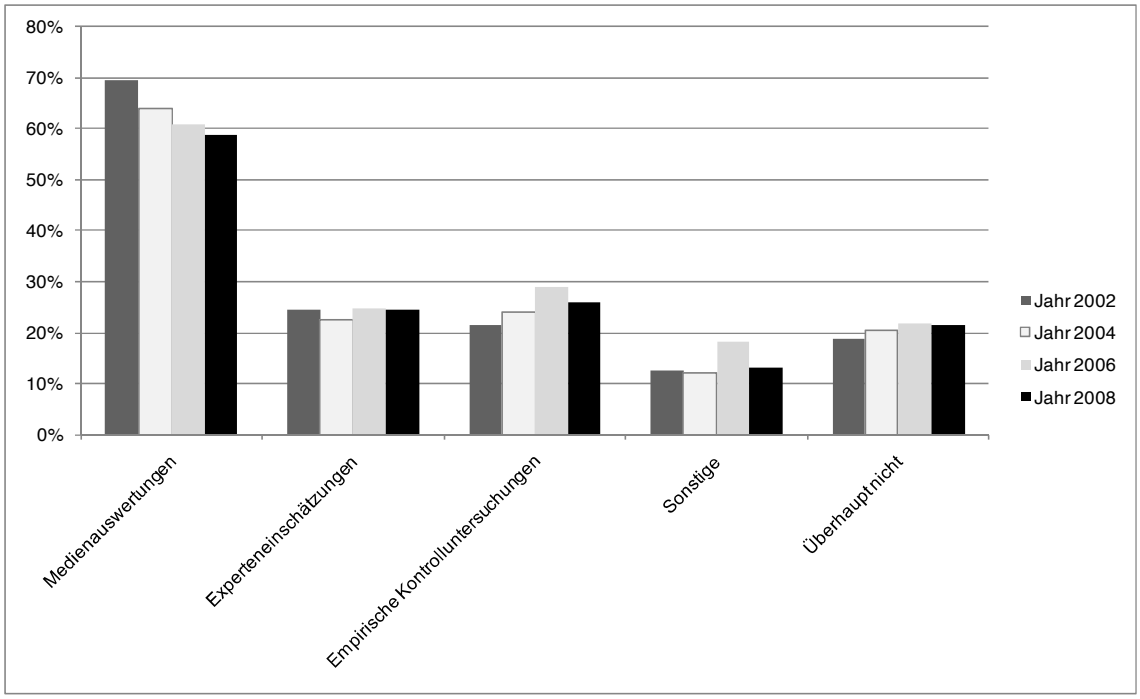
Die konkrete Zielerreichung kann darauf aufbauend in die Zielkonstrukte EVA (economic value added), BVA (brand value added), RVA (reputation value added) sowie SVA (social value added) unterteilt werden (vgl. Wiedmann 2006). Dabei erscheint es nachvollziehbar, dass EVA, BVA und RVA eher intern dokumentierte und kommunizierte Zieldimensionen darstellen, während sich Erfolge im Bereich der SVA optimal zur externen Kommunikation und damit langfristig auch zum Aufbau von Reputation eignen.

In der Praxis werden nur teilweise professionelle Erfolgskontrollen von Sponsoring oder Hochschulsponsoringmaßnahmen durchgeführt, es liegen wenige fundierte Informationen über dieses Thema vor (vgl. Hermanns/Marwitz 2008, S. 228). Die Gründe hierfür könnten vor allem in den eher geringen Sponsoringbudgets und damit in einer möglicherweise ungünstigen Kosten-Nutzen-Relation gesehen werden. Unternehmen versuchen möglicherweise, die Gelder für eine effektive Kontrolle einzusparen (vgl. Bruhn 2003, S. 287-288) und eher in die Sponsoringaktivität direkt zu investieren.

Die Forschung zur unternehmerischen Wirkungskontrolle von Sponsoring hat in den letzten Jahren eine zunehmende Bedeutung erlangt. Während Cornwell/Maignan (1998, S. 14) noch ein Forschungsdefizit und inkonsistente Ergebnisse beklagen, konstatiert Walliser (2003, S. 13-14) einen Schwerpunkt der jüngeren Forschung auf Konzepte der Erfolgsmessung von Sponsoring. Die Forschung konzentriert sich dabei auf Konsumentenwahrnehmung (hauptsächlich durch Instrumente des *recalls* gemessen), auf die prognostizierte Wirkung durch die Etablierung von Indizes sowie auf Modelle des Kundenverhaltens (vgl. Walliser 2003, S. 13-14) und unterscheidet sich damit nur unwesentlich von bekannten Wirkungskontrollen der Werbung (vgl. Meenaghan 1991, S 45-46).

In der Praxis lässt sich gemäß der Langzeitstudie *Sponsoring Trends* feststellen, dass die Bedeutung der Medienauswertungen als Kontrollinstrument kontinuierlich zurückgegangen ist, aber nach wie vor eine dominierende Rolle für die Ergebniskontrolle spielt. Demgegenüber ist die Zahl der Unternehmen, die keine Kontrolle durchführen, von 2002-2006 leicht gestiegen, allerdings erfolgte 2008 wieder ein Rückgang, so dass eine klare Tendenz hier kaum erkennbar ist.

Abb. 5-14: Kontrolle des Sponsoring bei Unternehmen



Quelle: Pleon Event + Sponsoring 2008, S. 24; Pleon GmbH 2006, S. 22; Bob Bomliz Group 2004, S. 16; Bob Bomliz Group 2002, S. 15; eigene Zusammenstellung und Darstellung

5.5 Grenzen und Risiken des Hochschulsponsoring

Trotz der zahlreichen Möglichkeiten, die sich durch Hochschulsponsoring für Unternehmen bieten, vor allem im Cause Related Sponsoring Bereich, ist dieses Instrument in Deutschland noch nicht sehr stark verbreitet (vgl. Bruhn 2003, S. 236; vgl. Kapitel 2.4). Einem Hochschulsponsoring in Deutschland stehen keine rechtlichen Hindernisse gegenüber, das Hochschulrahmengesetz enthält weder unmittelbar anwendbare gesetzliche Regelungen noch ein Werbe- oder Sponsoringverbot an Hochschulen (vgl. Bruhn 2003, S. 236; HRG 1999). Da Sponsoring allgemein im Rahmen des unternehmerischen Kommunikationsmix aber eine immer wichtigere Rolle einnimmt (vgl. Wünschmann/Leuteritz/Johne 2004, S. 22), erscheint es notwendig, die potenziellen Hemmnisse zu betrachten, die einer weitergehenden Akzeptanz von Hochschulsponsoring im Wege stehen oder stehen könnten.

5.5.1 Hemmnisse aus Gestaltungssicht

Kooperationsverständnis zwischen Unternehmen und Hochschule

Aus Sichtweise der Unternehmen werden teilweise fehlende Sponsoringkonzeptionen der Hochschulen sowie ein anderes (restriktiveres) Sponsoringverständnis für eine problematische Zusammenarbeit verantwortlich gemacht (vgl. Ernenputsch et al. 2003, S. 34; Bruhn 2003, S. 237; Gazdar/Kirchhoff 2003, S. 188-189; Hermanns/Suckrow 1995, S. 49). Diese mangelnde Kenntnis der Unternehmen über die zahlreichen Möglichkeiten einer Sponsoringkooperation kann als wichtiges Hindernis für erfolgreiches Hochschulsponsoring im *inhaltlich-konzeptionellen* Bereich der Problematik angesiedelt werden (vgl. Slapnicar/Melega 1998, S. 31). Demgegenüber wurden *personell-kulturelle* Hindernisse, wie z.B. vorhandene Berührungsängste auf Seiten der Hochschule, schon vor zehn Jahren nur von einer Minderheit (22,6%) der Unternehmen bestätigt (vgl. Hermanns/Suckrow 1995, S. 50 und S. 62) und dürften heute kaum mehr vorhanden sein.

Eignung der Produkte und Dienstleistungen für Hochschulsponsoring

Beim Hochschulsponsoring als Corporate Citizenship handelt es sich um ein komplexes Konstrukt, dass nicht für alle Branchen gleichermaßen tragfähig erscheint. Gemäß einer Studie aus dem Jahr 2001 scheinen vor allem die Computerhersteller, Banken und Sparkassen, Internetprovider und Hersteller von alkoholfreien Erfrischungsgetränken für ein Hochschulsponsoring besonders geeignet, während Energieversorger, Autohersteller oder Spielwarenhersteller eher weniger geeignet sein dürften[164] (vgl. Bruhn 2003, S. 237). Es erscheint allerdings denkbar, dass bei einem Verständnis von Hochschulsponsoring als Corporate Citizenship (und nicht nur als Kommunikationsinstrument) sich möglicherweise andere Branchen als ebenso geeignet erweisen würden. Stellt man nicht nur die kommunikativen Gegenleistungen in den Vordergrund, so könnten forschungsintensive Hochtechnologie-Branchen für Hochschulsponsoring Technischer Universitäten oder Studiengänge geeignet sein, ebenso wie Verlage für das Sponsoring humanistischer Bildungsgänge. Eine allgemeine Aussage über die Eignung von Branchen für Cause Related Sponsorship an Hochschulen ist daher kaum möglich.

[164] Hier zeigt sich eine klare Ausrichtung auf die Konsumbedürfnisse der Studenten.

Gefahr des Ambush Marketing

Eine weitere Gefahr für Sponsoring wird im sog. Ambush Marketing gesehen, bei dem sich ein nicht-sponserndes Unternehmen thematisch und konzeptionell so eng an einen Sponsoringanlass anlehnt, dass es von den Konsumenten für einen Sponsor gehalten wird, ohne dass das Unternehmen dafür aber finanzielle Mittel bereitstellt (vgl. Meenaghan 1998, S. 21). Zwar ist besonders der Sportsektor, vor allem bei Großereignissen wie Olympischen Spielen oder Fußballweltmeisterschaften, hiervon betroffen, aber auch Universitäten bleiben nicht verschont: Die amerikanische Harvard Universität zahlt pro Jahr mehr als eine Million US-Dollar an Anwaltskosten zum Schutz der eigenen Marke und als Abwehr von Ambush Marketing Aktivitäten (vgl. Rühle 2007, S. 11).

Abstimmungsproblematik im Unternehmen und zwischen Hochschule und Unternehmen

Die Heterogenität der organisatorischen Integration von Hochschulsponsoring könnte in Unternehmen evtl. zu Problemen führen, wenn Hochschulsponsoring als Corporate Citizenship nicht ausreichend in die Unternehmenskommunikation eingebunden ist (vgl. Kirchberg/Reibestein 1999, S. 16-17). Die Abstimmung unterschiedlicher Hochschulsponsoringmaßnahmen, z.B. zwischen der Marketingabteilung und der unternehmerischen Stiftung oder CSR Abteilung ist von essentieller Bedeutung für die Glaubwürdigkeit des Hochschulsponsors.

Des Weiteren können unterschiedliche organisatorische Verantwortlichkeiten und Ebenen auf Seiten der Unternehmen (eher zentral) und Hochschulen (eher dezentral) für Cause Related Sponsoring gewisse Abstimmungsprobleme bedeuten.

Fehlende Ergebniskontrolle der Sponsoringmaßnahmen

Die Unsicherheit bzgl. der quantifizierbaren Gegenleistung von Sponsoring im Allgemeinen und Hochschulsponsoring im Besonderen gilt bei vielen Unternehmen als eines der größten Hindernisse, die dem Einsatz von Sponsoring im Wege stehen (vgl. Westebbe/Winter/Trost 1997, S. 38). Da nicht klar ist, welchen Gegenwert ein Unternehmen für sein meist finanzielles Engagement erhält, könnte auch die Wirksamkeit dieses Instruments ganz allgemein in Zweifel gezogen werden: Bereits 1995 wurde die unklare Kosten-Nutzen-Relation als größtes Hemmnis für den Einsatz von Hochschulsponsoring von 83,1% der befragten Unternehmen einer repräsentativen

Studie angegeben (vgl. Hermanns/Suckrow 1995, S. 49), im Jahr 2002 erwähnten immer noch über 80% der befragten Unternehmen einer anderen Studie die wahrgenommene mangelnde Wirksamkeit von Hochschulsponsoring als wichtigstes Hindernis (vgl. Bob Bomliz Group 2002, S. 34).

Es deutet sich an, dass es den Hochschulen bisher nicht gelungen ist, den Gegenwert für unternehmerisches Sponsoring klar herauszuarbeiten und zu kommunizieren. Zwar bescheinigen mehr als 50% der Manager[165] den Lehrstühlen ein großes Repertoire an Wissen und Kompetenzen, allerdings glaubt nicht einmal die Hälfte dieser Manager, dass die Erkenntnisse und Forschungsleistungen der Lehrstühle auch verständlich kommuniziert werden, so dass erst gar kein Interesse für eine weitergehende Zusammenarbeit von Wirtschaft und Wissenschaft geweckt wird (vgl. Hanser/Linke 2005, S. 45).

Auf eine Besonderheit, die einer stärkeren unternehmerischen Wirkungskontrolle entgegenstehen könnte, sei am Schluss aber noch einmal hingewiesen: Gerade im Bereich des Cause Related Sponsorship kann es durchaus sein, dass Manager kein gesteigertes Interesse an der Erfolgsmessung haben, da persönliche Interessen oder Karriereziele der eigentliche Grund des Sponsoring waren (vgl. Javalgi et al. 1994, S. 48; Wiedmann 2008, S. 197-198).

5.5.2 Akzeptanzproblematik

Klassische Sponsoren im Bildungsbereich waren bis vor kurzem einer ständigen Gratwanderung zwischen öffentlicher Präsenz (zur Erreichung ihrer Ziele) und dezentem Auftreten (zur Vermeidung von Reaktanz) ausgesetzt: „… cynism will be further fuelled by the industry's gluttonous appetite for sponsoring 'almost anything that moves', leading to an increasingly commercial all-pervasive medium rather than a societally supportive medium" (Meenaghan 1998, S. 25). Teilweise wurde eine gewisse Zurückhaltung auf Seiten der Hochschulen gegenüber Sponsoring auch mit der Gefahr der Einschränkung von Forschung und Lehre begründet (vgl. Westebbe/Winter/Trost 1997, S. 40).

[165] Dabei handelt es sich um die Befragung von 75 Managern aus den deutschen Marketing-Entscheiderpanel von absatzwirtschaft und Innofact.

Allerdings konnten diese Ängste schon vor über zehn Jahren in der Praxis nicht mehr bestätigt werden (vgl. Hermanns/Suckrow 1995, S. 50). „Befürchtungen einiger besorgter Wissenschaftler, schon bald könne sich auf dem Dach Ihrer Hochschule der Mercedes-Stern drehen, werden mit den beispielhaften Formen von Wissenschaftssponsoring zerstreut…“ (Slapnicar/Melega 1998, S. 34). Hochschulsponsoring ist inzwischen eine der von der Bevölkerung am meisten akzeptierten Sponsoringarten (vgl. Bruhn 2003, S. 236).

6. Empirische Untersuchung

Die bisherigen Kapitel thematisierten die grundlegenden Möglichkeiten für unternehmerisches Hochschulsponsoring im Rahmen des Corporate Citizenship. Mit den zunehmenden finanziellen Herausforderungen der Hochschulen sowie den steigenden Erwartungen der Gesellschaft an Unternehmen, bürgerschaftliche Verantwortung wahrzunehmen, wurden weiterhin zwei ausgewählte und kritische Rahmenbedingungen vorgestellt und diskutiert. Diese bisher auf Literaturauswertungen basierenden Ausführungen sollen nun in der Praxis überprüft werden, um Handlungsempfehlungen für Unternehmen abzuleiten.

Hierzu werden in einem ersten Schritt (Kapitel 6.1) die Ziele der empirischen Untersuchung dargestellt, die auf der bisherigen Arbeit aufbauen und Fragestellungen integrieren, die im Rahmen der vorangegangenen Kapitel als klärungsbedürftig beschrieben wurden. Daran schließt sich die Vorstellung des Aufbaus der Untersuchung (Kapitel 6.2) an, die das Untersuchungsdesign näher erläutert, die Auswahl der Gesprächspartner sowie den Aufbau des Gesprächsleitfadens darlegt und auf Grenzen der Untersuchung hinweist. Kapitel 6.3 stellt dann die Ergebnisse der Befragung von Interviewpartnern in Unternehmen und Hochschulen dar.

6.1 Ziele und Funktionen der Untersuchung

Das Hauptziel der empirischen Untersuchung kann in der praktischen Überprüfung der in Kapitel 5 konzipierten Möglichkeiten eines Hochschulsponsoring als Ausdruck von Corporate Citizenship (Cause Related Sponsoring für Hochschulen) gesehen werden. Es erscheint daher zielführend, zu überprüfen, ob die bisherige Argumentation für Unternehmen und Hochschulen tragfähig ist.

Konkret stehen im Rahmen der empirischen Untersuchung folgende vier Themenblöcke im Mittelpunkt des Interesses, die auf mögliche neue Ansätze im Hochschulsponsoring als Teil der Wahrnehmung unternehmerischer bürgerschaftlicher Verantwortung hindeuten könnten:

Welche *Formen und Instrumente* der Kooperationen existieren aktuell zwischen Unternehmen und Hochschulen, welche Möglichkeiten der Zusammenarbeit werden von beiden Seiten als tragfähig für die Zukunft angesehen? Bereits in der Literatur deutete sich an, dass aktuelle, klassische Konzepte des Hochschulsponsoring für die Zukunft eher geringe Entwicklungsmöglichkeiten besitzen. Nach wie vor stellt Hochschulsponsoring sowohl für Unternehmen als auch für Hochschulen eine relativ geringe finanzielle Bedeutung dar.

Wird Hochschulsponsoring von den Unternehmen und Hochschulen bereits als Teil der Wahrnehmung bürgerschaftlicher Verantwortung angesehen und welches *Potenzial* liegt in dieser Möglichkeit? Diese Fragestellung basiert auf den herausgearbeiteten möglichen starken Interdependenzen von Hochschulsponsoring und Corporate Citizenship und der sich hieraus ergebenden Nutzung von Synergiepotenzialen.

Wie erfolgt die aktuelle und zukünftige *Umsetzung* von Hochschulsponsoring? Hier stehen Fragen nach der Auswahl der Partner, der optimalen Organisation sowie der gemeinsamen Kommunikation der Maßnahmen im Vordergrund.

Bestehen *Unterschiede zwischen Deutschland und den USA*? Aufgrund der Vorreiterrolle der USA sowohl in der Wahrnehmung bürgerschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen, als auch im Bereich der gesellschaftlichen Unterstützung von Hochschulen sind hier möglicherweise neue Erkenntnisse für die Kooperation von Unternehmen und Hochschulen in Deutschland zu erwarten.

6.2. Aufbau der Untersuchung

Im Folgenden soll zuerst der Aufbau der empirischen Studie im Hinblick auf das Untersuchungsdesign und die Untersuchungsmethodik dargestellt werden (Kapitel 6.2.1), das Verfahren zur Auswahl der Gesprächspartner, die sich zur Kooperation bereit erklärt haben, wird im Anschluss (Kapitel 6.2.2) vorgestellt. Kapitel 6.2.3 beschreibt überblicksartig den Aufbau des Gesprächsleitfadens, der mit den

verschiedenen Interviewpartnern durchgegangen wurde[166]. Das abschließende Kapitel 6.2.4 geht auf die Grenzen der Untersuchung ein, die Einfluss auf die Ergebnisse der empirischen Erhebung haben, damit aber gleichzeitig auch Möglichkeiten für weitergehende Forschung skizzieren.

6.2.1 Untersuchungsdesign

Für die vorliegende Arbeit bietet sich eine Primärforschung an, da nach Motiven und neuen Potenzialen von Hochschulsponsoring als Ausdruck von Corporate Citizenship von Unternehmen geforscht werden soll. Hierzu steht kaum Sekundärliteratur zur Verfügung, so dass durch originäre Datenerhebung dieses Informationsdefizit verringert werden kann. Zusätzlich zu den in der Primärforschung erhobenen Informationen wurden, besonders bei der Konzeption der Studie und der Auswahl der Unternehmen, auch die über Veröffentlichungen der Firmen und Hochschulen erhaltenen Sekundärdaten in die Ergebnisse mit einbezogen.

Die Wahl des Erhebungsverfahrens von Primärdaten durch persönliche Interviews bestimmt sich vor allem durch das Untersuchungsanliegen und durch die Frage, wie der hierfür nötige Informationsbedarf am ergiebigsten, ökonomischsten und schnellsten ermittelt werden kann (vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2001, S.94). Für diese Arbeit wurde das Instrument des explorativen Interviews gewählt, bei dem mittels eines Interviewer-Leitfadens für jede Befragungsgruppe eine Vorstrukturierung der Fragen erfolgte. Die Befragung wurde im Laufe des Gesprächs flexibel gehandhabt, um so die Thematik des Hochschulsponsoring in seiner ganzen Breite zu erfassen, d.h. auch durch Aussagen, die teilweise nicht durch entsprechende Fragen provoziert wurden (vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2001, S. 95). Insofern erscheint es auch möglich, hier von einer Pilot-Studie zu sprechen, da die Untersuchung einen „...Überblick über die Dimensionen und Elemente des zu untersuchenden Gegenstandes“ (Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2001, S. 95) geben kann.

Die Befragung der identifizierten Personen erfolgte aus praktischen Gründen mehrheitlich per Telefon, ausschlaggebend hierfür war die Schnelligkeit, die teilweise bessere Qualität der Aussagen sowie die größere Ehrlichkeit der Antworten im Vergleich zu sog. *Face-to-Face* Interviews (vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2001, S.

[166] Die kompletten Gesprächsleitfäden, die für die Interviews verwendet wurden, sind in Anhang 2, 3, 4 und 5 dargestellt.

107-111). Auch würde der Aufwand für Reisen in die USA in keinem Verhältnis zu den erhaltenen Informationen stehen. Einzelne Interviews in Deutschland wurden auch als Face-to-Face Interviews durchgeführt, stets im Büro des Interviewpartners. Es handelt sich demnach bei allen geführten Gesprächen um mündliche und persönliche Befragungen.

6.2.2 Auswahl der Gesprächspartner

Bei der Auswahl der Gesprächspartner wurde aufgrund der vorhandenen Problemstellung das sog. Cut-Off Verfahren im Rahmen der bewussten Auswahl gewählt, d.h. die Untersuchung beschränkt sich dabei auf Elemente der Grundgesamtheit, denen für den Untersuchungsgegenstand ein besonderes Gewicht zukommt[167] (vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2001, S. 57). Durch die Ausgrenzung von Datengruppen, die nur einen unzureichenden Beitrag zu den Ergebnissen liefern können, kann das Hauptaugenmerk der Untersuchung auf wenige aussagekräftige Untersuchungseinheiten gelenkt werden (vgl. Tscheulin/Helmig 2004, S. 3). Die Ausdehnung der Untersuchung auf alle Universitäten und Unternehmen wäre daher in diesem Sinne unwirtschaftlich. Bei der Einbeziehung z.B. aller Hochschulen in Deutschland wären im Ergebnis nur einige wenige Hochschulen relevant gewesen, die auch professionelles Sponsoring als Teil ihrer Fundraisingstrategie berücksichtigen.

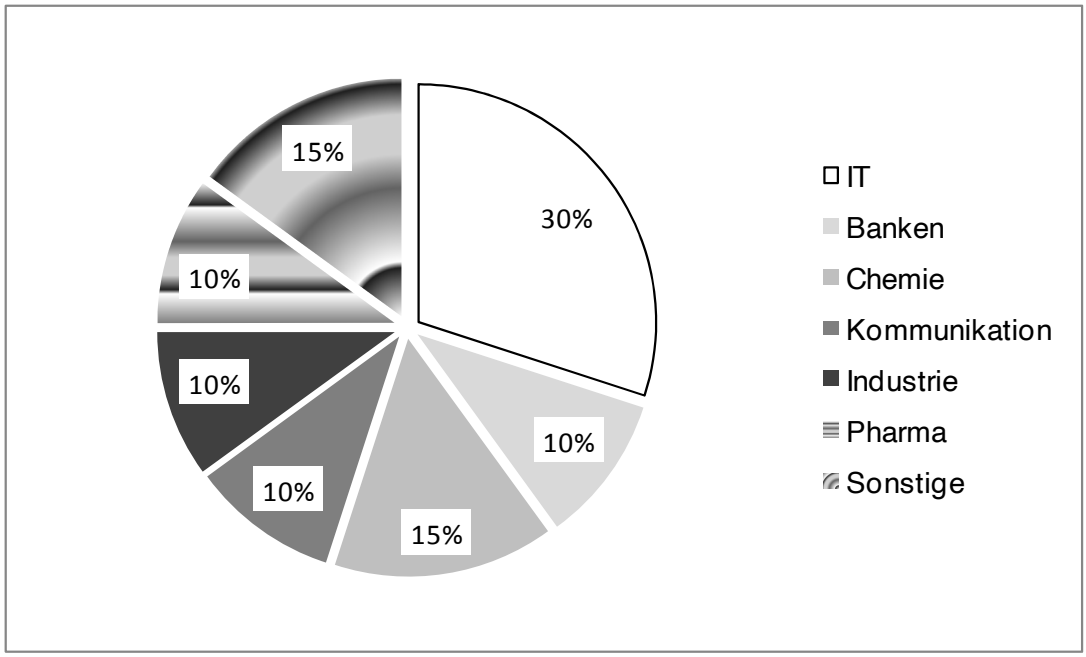
Sowohl in Deutschland als auch in den USA wurden für die Untersuchung vor allem Unternehmen herangezogen, die in den wichtigsten Aktienindizes vertreten sind und als *Global Players* gelten können. Die Untersuchung erfolgte jeweils im Heimatland des Unternehmens, d.h. in den USA wurden amerikanische, in Deutschland deutsche Unternehmen[168] befragt. Bei der Auswahl der Branchen wurde auf ein relativ ausgewogenes Verhältnis Wert gelegt, wenn auch bei der geringen Größe der Befragung kein repräsentativer Branchendurchschnitt möglich war. Ein Schwerpunkt liegt allerdings auf den Unternehmen der Informationstechnologie (IT) - Branche, da diese Unternehmen stark in Hochschulsponsoring involviert sind und auch als hierfür geeignet angesehen werden (vgl. Bruhn 2003, S. 237).

---

[167] Aufgrund der sehr unterschiedlichen Relevanz von Hochschulsponsoring für Unternehmen und Hochschulen weisen die Untersuchungsobjekte starke Ungleichgewichte auf, d.h. nur wenigen Elementen ist ein sehr hoher Erklärungsbeitrag für den zu untersuchenden Sachverhalt zuzumessen (vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2001, S. 57).

[168] Die Vodafone D2 GmbH stellt einen Sonderfall dar, da sie zwar als deutsche GmbH rechtlich selbständig ist, die Zentrale des Gesamtunternehmens jedoch in Großbritannien liegt.

Abb. 6-1: Branchenverteilung der befragten Unternehmen



Quelle: Befragung der Unternehmen nach Branchen, siehe Anhang 1. Eigene Darstellung

Ein weiteres Kriterium für die Selektion der Unternehmen und Hochschulen als Gesprächspartner war der aktive Einsatz des Instruments Sponsoring. Hierfür wurde bei der o.g. Unternehmensgruppe sowie den oft in der aktuellen Literatur (z.B. Zeitungen und Zeitschriften) genannten Hochschulen eine Internet-Recherche zur Thematik durchgeführt. Die Firmen und Hochschulen, bei denen anhand dieser gefundenen Informationen die beste Aussicht auf den Erhalt aussagekräftiger Daten und Hintergrundwissen bestand, wurden im Anschluss kontaktiert.

Insgesamt wurden so jeweils zehn Unternehmen in Deutschland und den USA in die Untersuchung mit einbezogen. Auf Hochschulseite gelang es, jeweils acht Universitäten in Deutschland und den USA für die Kooperation zu gewinnen, so dass 20 Unternehmen und 16 Hochschulen die Basis der empirischen Befragung darstellen. Zusätzlich wurden noch weitere sechs Hochschulen detailliert zur Thematik befragt (vgl. Anhang 1 / B), allerdings geschah dies am Rande einer wissenschaftlichen Tagung und folgte nicht der Struktur des Gesprächsleitfadens. Diese ebenfalls schriftlich festgehaltenen Gesprächsnotizen fließen daher nicht in die Ergebnisauswertung mit ein, ihr Wert lag vor allem in der Generierung von Hintergrundwissen zum Aufbau der Gesprächsleitfäden.

Bei der konkreten Auswahl der Gesprächspartner für das Interview wurde größte Sorgfalt auf die Qualität der Auskunftsperson gelegt, d.h. diese sollte über relevantes Spezialwissen verfügen und weit reichende Erfahrung mit der Thematik besitzen (vgl. Tscheulin/Helmig 2004, S. 163). Aufgrund der in Kapitel 5.3.4 geschilderten organisatorischen Integrationsmöglichkeiten von Hochschulsponsoring in unterschiedliche Unternehmens- und Universitätsbereiche stellten sich hier besonders große Herausforderungen dar, öfters wurden mehrere Vorgespräche durchgeführt, die dazu dienten, die am besten geeignete Person zu finden. Mehrere Unternehmen wurden nur deswegen nicht berücksichtigt, weil keine Person gefunden wurde, die die unternehmerischen Hochschulaktivitäten annähernd ganzheitlich darstellen konnte.

Die Protokollierung der Ergebnisse erfolgte jeweils während des Gesprächs handschriftlich und sofort nach dem Gespräch in weitergehender digitaler Form. Eine Aufzeichnung des Gesprächs wurde von den meisten Interviewpartnern abgelehnt. Im Rahmen der Befragung wurde den Unternehmen sowie den Hochschulen Anonymität garantiert, d.h. die befragten Personen dürfen im Anhang dieser Arbeit zwar genannt werden, konkrete Zitate waren aber von einigen Interviewpartnern nicht erwünscht[169]. Im Zuge der Einheitlichkeit der Auswertung und Darstellung der Ergebnisse wurde daher bei der Dokumentation der Ergebnisse auf die konkrete Zuordnung von Aussagen an Personen verzichtet.

6.2.3 Aufbau des Gesprächsleitfadens

Die im Interview gestellten Fragen wurden in vier übergreifende Blöcke strukturiert. Dabei handelt es sich aber nicht um einen Fragebogen, bei dem alle Fragen einzeln mit den Interviewpartnern durchgegangen werden sollten. Aus diesem Grund wurde für die schriftliche Fixierung der Fragen der Term *Gesprächsleitfaden* gewählt, der sicherstellen soll, dass die in den vier großen Frageblöcken beinhalteten Informationswünsche im Interview auch zur Sprache kommen. Der Gesprächsleitfaden wurde den Interviewpartnern auf Wunsch vorab zur Verfügung gestellt, wovon die Mehrzahl der Unternehmen (80%) und Hochschulen (63%) auch Gebrauch machte.

[169] Manche Gesprächspartner deuteten an, dass eine Einzelfallgenehmigung von Zitaten nach vorheriger Absprache, u.a. mit der Presseabteilung, möglich wäre. Dies erschien aber aufgrund des damit verbundenen Aufwands nicht gerechtfertigt, vor allem da dies auf die Qualität der Ergebnisse keinen Einfluss hätte.

Im *ersten* Frageblock geht es um die *Kooperation* der Unternehmen mit Hochschulen im Allgemeinen. Durch diese Fragen soll vor allem die Abgrenzungsproblematik von Hochschulsponsoring zu anderen Formen der Zusammenarbeit thematisiert werden, d.h. wie einzelne Instrumente der Förderung voneinander abgegrenzt werden, ob die Abgrenzung verschiedener Kooperationsmöglichkeiten in der Praxis überhaupt relevant ist und von Unternehmen und Hochschulen als zielführend angesehen wird. Ferner wird eruiert, wie die Auswahl der Hochschulen für eine Kooperation geschieht und welche Faktoren hier relevant sind. Aktuelle Untersuchungen kommen zu dem Schluss, dass vor allem die Hochschulen ausgewählt werden, die den Imageaufbau des Unternehmens aufgrund der Reputation der Hochschule fördern (vgl. Kapitel 5.2.2.1)

Der *zweite* große Frageblock fokussiert auf das Instrument des *Hochschulsponsoring* und hinterfragt bei Unternehmen und Hochschulen die konkrete Gestaltung sowie praktische Umsetzung der unternehmerischen Sponsoringleistungen. Hier sind vier Unterabschnitte zu erwähnen:

Zuerst steht die Informationsgewinnung zu *Umfang und Bedeutung* des Instruments in der unternehmerischen und hochschulseitigen Praxis im Vordergrund. Hierbei geht es vor allem um einen konkreten Einstieg in die Thematik des Hochschulsponsoring mit den Interviewpartner sowie die Klärung möglicher definitorischer Diskrepanzen.

Daran anschließend wird nach *Zielen und Erwartungen* gefragt, die die Partner mit Hochschulsponsoring verbinden. Die hier genannten Ziele stellen gleichzeitig die Basis für eine Eignung von Hochschulsponsoring als Corporate Citizenship innerhalb des Unternehmens dar.

Der dritte Unterabschnitt erstreckt sich auf die *organisatorische Integration* von Hochschulsponsoring in das Unternehmen und die Hochschulorganisation. Hierbei soll herausgefunden werden, wer jeweils die gestalterische und ausführende Verantwortung für Hochschulsponsoring besitzt, d.h. wie der Einsatz des Sponsoringengagements, basierend auf den jeweiligen Zielen, konkret organisatorisch umgesetzt wird.

Im vierten Unterabschnitt werden Fragen zur *kommunikativen Bedeutung* und Umsetzung von Hochschulsponsoring in der Praxis gestellt. Kapitel 5.3.5 unterschied hier zwischen traditionellem Hochschulsponsoring als Kommunikationsinstrument und Cause Related Sponsoring als Inhalt der Kommunikation. Dabei wurde

argumentiert, dass durch den Einsatz von Hochschulsponsoring als Corporate Citizenship Aktivität das Cause Related Sponsoring im Vergleich zu klassischem Sponsoring an Hochschulen eine wichtigere Rolle einnehmen könnte. Dies gilt es, ebenfalls anhand der Empirie zu überprüfen.

Im *dritten* Hauptfrageblock steht die Verbindung von *Hochschulsponsoring zum gesellschaftlichen Engagement* des Unternehmens im Vordergrund. Hier geht es um die Frage, ob und bis zu welchem Grad Hochschulsponsoring als Corporate Citizenship Aktivität angesehen wird bzw. werden kann und wo die Grenzen zu sehen sind. Dabei geht es auch um die Abgrenzung der verschiedenen Formen der Kooperation im Hinblick auf die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung. Ferner soll versucht werden herauszufinden, inwieweit Unternehmen, die mit Hochschulen kooperieren, den finanziellen Nutzen für die Firma quantifizieren (der *Business Case* von Corporate Citizenship). Die bisherige Arbeit hat gezeigt, dass Hochschulsponsoring in den Bereichen Zieldimension und Kommunikation der unternehmerischen Maßnahme in vielerlei Hinsicht eine hohe Deckungsgleichheit mit Corporate Citizenship aufweist. Die Interviews sollen daher auch abklären, ob sich dies in der Praxis als relevant erweist, d.h. ob Unternehmen diese Synergiepotenziale bereits nutzen und welche zukünftigen Potenziale in einer engeren Verknüpfung von Corporate Citizenship und Hochschulsponsoring gesehen werden.

Der *vierte* und abschließende Fragenkomplex beschäftigt sich mit der *zukünftigen Bedeutung* von Hochschulsponsoring unter besonderer Berücksichtigung der Corporate Citizenship Aktivitäten. Auch auf mögliche Barrieren, die einer positiven Entwicklung im Wege stehen könnten, soll hier eingegangen werden.

Die Gesprächsleitfäden wurden sowohl für die Hochschulen in Deutschland und den USA als auch für die Unternehmen in beiden Ländern sehr ähnlich, teilweise identisch strukturiert. Diese Gestaltung soll zur Vergleichbarkeit der Ergebnisse beitragen, die bei einem stärkeren Eingehen auf spezielle Ausprägungen der Unternehmen, Hochschulen oder Interviewpartner kaum zu realisieren wäre.

6.2.4 Grenzen der Untersuchung

Der Aufbau der Untersuchung und die Form der Durchführung implizieren gewisse Grenzen, die es vor allem bei der Betrachtung der Ergebnisse zu berücksichtigen gilt.

Auswahl der Unternehmen und Hochschulen

Zuerst sei darauf hingewiesen, dass die Untersuchung aufgrund der limitierten Datenmenge *nicht als repräsentativ* gelten kann. Vielmehr wurde versucht, die kleine Gruppe der *Hochschulsponsoring-Pioniere*, d.h. die Unternehmen und Hochschulen, die bereits Hochschulsponsoring durchführen, aufgrund von Sekundärforschung herauszufiltern und zu kontaktieren. Daraus ergibt sich eine gewisse Subjektivität, die die Ergebnisse beeinflusst.

Eine weitere Eingrenzung wurde durch die Auswahl der Unternehmen vorgenommen, die als *Großunternehmen* klassifiziert werden können, kleine und mittlere Unternehmen (KMU's) wurden nicht einbezogen. Es erscheint aber denkbar, dass nicht nur die Ziele, sondern auch die organisatorische Integration und die kommunikative Nutzung von Sponsoring sich bei KMU's signifikant anders darstellen könnten, als bei Großunternehmen.

Ein weiterer Punkt ist die Auswahl der Unternehmen und Hochschulen aufgrund des *öffentlich bekundeten Interesses* an Hochschulsponsoring. Die hierfür zur Verfügung stehenden Sekundärquellen stellen ein wichtiges, aber u.U. nicht ausreichendes Reservoir an Informationen dar, die entscheidenden Einfluss auf die Auswahl der Gesprächspartner und damit die Ergebnisse der empirischen Untersuchung haben[170].

Auswahl der Interviewpartner

Eine wichtige Einschränkung bei der Interpretation der Untersuchungsergebnisse stellt die Auswahl der Interviewpartner da, die naturgemäß einen starken Einfluss auf die Ergebnisse hat. Aufgrund der Komplexität und abteilungsübergreifenden organisatorischen Einbindung von Hochschulsponsoring war es schwierig, nach nur *einem* Verantwortlichen für Hochschulsponsoring zu suchen. Je nach Zielsetzung der Unternehmen können die Gesprächspartner vor allem in der Personalabteilung, der Marketingabteilung, der Geschäftsführung oder der Corporate Citizenship Abteilung (sofern diese existiert) angesiedelt sein. Es stellte eine größere Schwierigkeit dar, Ansprechpartner zu finden, die kompetent über die gesamten Aktivitäten Auskunft

[170] Nachdem die Unternehmen und Hochschulen selektiert und eingeladen waren, an der Untersuchung teilzunehmen, haben einige Unternehmen sich nicht bereit erklärt, diese Arbeit zu unterstützen. Die Gründe hierfür waren vielfältig, von „Wir nehmen an so etwas grundsätzlich nicht teil, das ist Firmenpolitik" über „Sie finden alle Informationen im Internet, mehr gibt es nicht zu sagen" bis hin zur allgemeinen Zustimmung für ein Gespräch, es erfolgte danach aber weder ein Rückruf noch eine Antwort auf eMail Fragen. Drei der ursprünglich kontaktierten Unternehmen und zwei der zu Beginn kontaktierten Hochschulen war am Ende dann doch nicht bereit, an der Untersuchung teilzunehmen.

geben konnten, in Einzelfällen wurden auch mehrere Personen eines Unternehmens befragt (z.B. bei der Henkel KgaA). So wurde versucht, allen Aspekten des Hochschulsponsoring gerecht zu werden, es kann aber nicht ausgeschlossen werden, dass Unternehmensinformationen aufgrund dieser verteilten organisatorischen Kompetenzen nicht in diese Arbeit integriert werden konnten.

Form der Interviews

Aufgrund der handschriftlichen Protokollierung des Gesprächs sowie der nachträglichen Dokumentation ist es möglich, dass nicht alle Aussagen fixiert wurden und den Einflüssen des Interviewers unterliegen. Durch die ebenfalls im Anschluss an das Gespräch erfolgte Kategorisierung des Materials ergaben sich Deutungsspielräume und damit mögliche Deutungsschwierigkeiten und Unsicherheiten (vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2001, S. 96).

Zusammenfassend kann man feststellen, dass diese empirische Untersuchung sicherlich an ihre Grenzen stößt, wenn allgemeingültige Aussagen für Hochschulsponsoring abgeleitet werden sollen. Allerdings zeigt die Kombination aus vorgelagerter Sekundär- und späterer Primärforschung teilweise recht einheitliche Ergebnisse für Großunternehmen und Hochschulen in Deutschland und den USA, so dass von einem tendenziell aussagekräftigen Ergebnis gesprochen werden kann, das einen guten Überblick über die gegenwärtige und zukünftige Bedeutung von Cause Related Sponsorship an Hochschulen gibt.

6.3 Ergebnisse der Expertenbefragungen

Die Darstellung der Ergebnisse der empirischen Expertenbefragung folgt der Struktur der Gesprächsleitfäden. Daher werden in einem ersten Schritt (Kapitel 6.3.1) allgemein die Formen der Kooperationen und die Auswahl der Kooperationspartner behandelt, Kapitel 6.3.2 stellt die Ergebnisse zu Fragen der Gestaltung von Hochschulsponsoring dar. Im Anschluss (Kapitel 6.3.3) wird die aktuelle und potenzielle Integration von Hochschulsponsoring in Corporate Citizenship Aktivitäten der Unternehmen dokumentiert, bevor Kapitel 6.3.4 die Untersuchungsergebnisse im Hinblick auf die von den Gesprächspartnern eingeschätzte zukünftige Entwicklung und möglichen Potenziale zusammenfasst.

Allgemein zeugte die tatsächliche Länge der durchgeführten Interviews von einer hohen Involviertheit der Gesprächspartner. Während in der Literatur von einer maximal anzustrebenden Länge von 10-15 Minuten ausgegangen wird (vgl. z.B. Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2001, S. 108), standen alle hier erwähnten Gesprächspartner mindestens 30 Minuten zur Verfügung, oft (auch telefonisch) bis zu einer Stunde. Darüber hinaus bekundeten alle deutschen und amerikanischen Gesprächspartner ein hohes Interesse an der Dissertation und baten um Zusendung der Ergebnisse nach Fertigstellung der Arbeit, was von der Relevanz der Thematik in der Praxis zeugt.

6.3.1 Kooperationen von Hochschulen und Unternehmen

6.3.1.1 Formen der Kooperationen

Die aktuelle Vielfalt der Kooperationen zwischen Hochschulen und Wirtschaft (vgl. Kapitel 5.1.3) konnte auch in der vorliegenden Arbeit bestätigt werden.

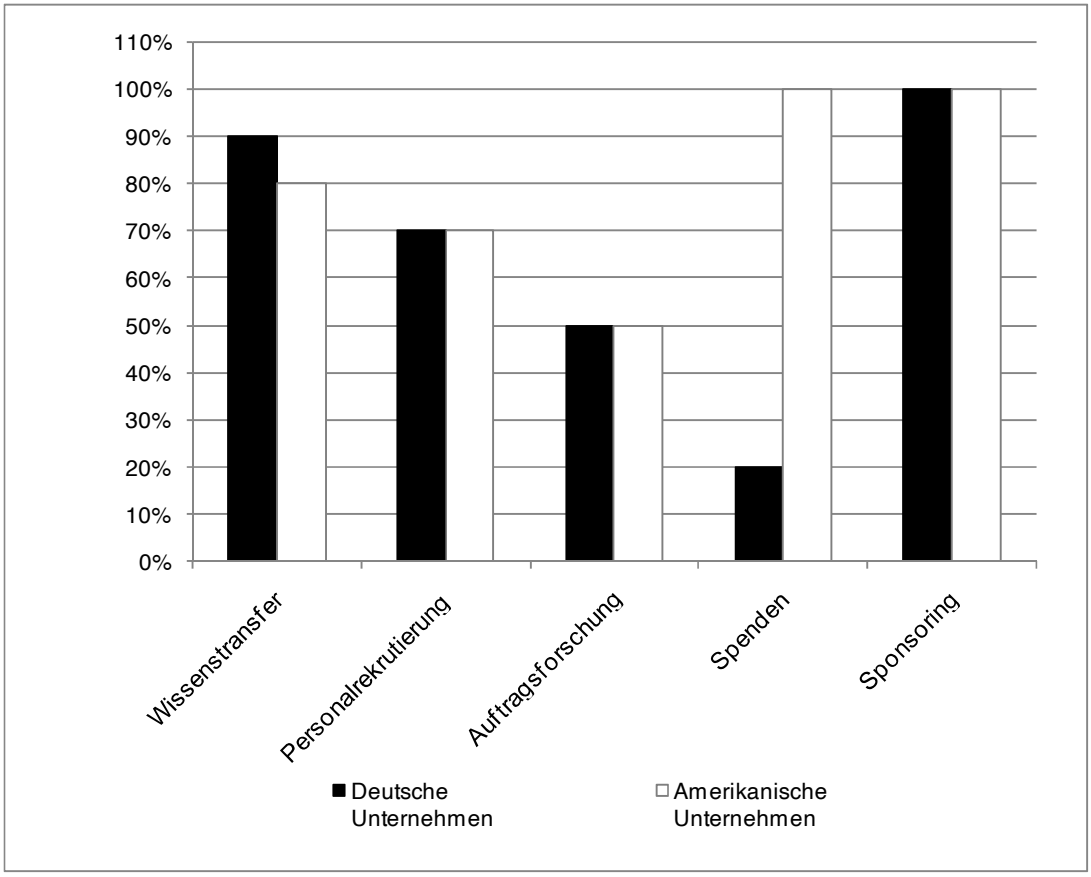
Deutschland

Neben Sponsoring, das gemäß der Auswahlkriterien von allen befragten Unternehmen durchgeführt wird, kooperiert die Mehrzahl der befragten deutschen Unternehmen mit Hochschulen vorrangig aus Gründen des Wissenstransfers (90%) sowie der Personalrekrutierung (70%). Beim Wissenstransfer stehen die gemeinsame Ausrichtung von Seminaren und Tagungen sowie der Austausch von Mitarbeitern und Forschungsergebnissen im Mittelpunkt der Zusammenarbeit, Hochschulen werden als qualitativ hochwertige Partner für den Austausch von Informationen und Erkenntnissen angesehen. Bei Kooperationen aus Gründen der Personalrekrutierung wurde vor allem der frühzeitige Kontakt zu guten Studenten genannt. Spenden an Hochschulen leisten in Deutschland zwei der befragten Unternehmen (20%).

USA

Die Kooperationsformen zwischen Hochschulen und Unternehmen in den USA unterscheiden sich von denen in Deutschland vor allem in der größeren Bedeutung der Spenden, hier kommt der stärkere Fördergedanke auf amerikanischer Seite zum Tragen. Die Kooperationen in den Bereichen Wissenstransfer, Personalrekrutierung und Auftragsforschung liegen in beiden Ländern ähnlich hoch, hier zeigen sich keine signifikanten Unterschiede.

Abb. 6-2: Kooperationsformen zwischen Unternehmen und Hochschulen in Deutschland und den USA



Quelle: Eigene Erhebung (siehe Anhang) , n=10 Unternehmen in Deutschland, n=10 Unternehmen in den USA. Mehrfachnennungen möglich

6.3.1.2 Abgrenzung der Instrumente

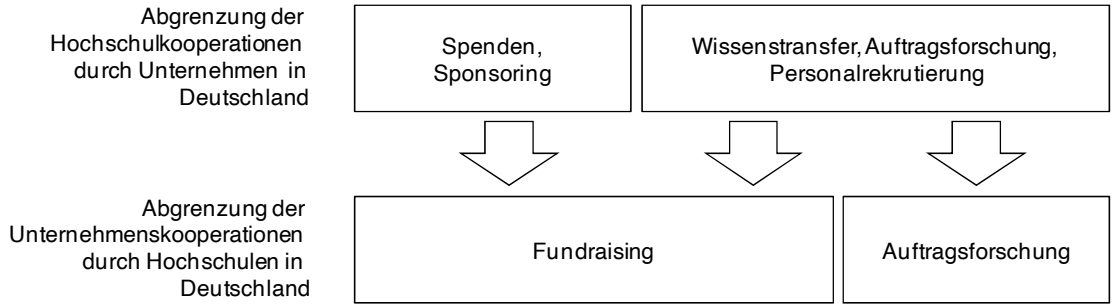
Deutschland

Die Untersuchung hat ergeben, dass die Abgrenzung der Kooperationsformen in der Praxis sowohl bei Hochschulen als auch bei Unternehmen eine relativ unbedeutende Rolle spielt. Die in der Literatur vorherrschende Differenzierung wurde von einer renommierten deutschen Hochschule als *definitorischer Wahn* bezeichnet. Damit bestätigt sich die Aussage von Walliser: „Für die Sponsoren ist es zweitrangig, wie die verschiedenen Marketing-Experten die Grenzen zwischen Sponsoring und Mäzenatentum ziehen. Den Unternehmen kommt es viel mehr darauf an, wie ihre Aktivitäten von der Öffentlichkeit wahrgenommen werden“ (Walliser 1995, S. 12).

Die Mehrzahl der Unternehmen (70%) grenzt die Formen der Unterstützung von Hochschulen nur auf relativ hohem Niveau voneinander ab. Dabei werden zwei große

Themenfelder genannt: Forschungskooperationen und Wissenstransfer einerseits, Spenden und Sponsoring andererseits. Innerhalb dieser Kategorien findet aus inhaltlicher Sicht bei den wenigsten Unternehmen eine weitergehende Differenzierung statt. Auch die deutschen Hochschulen zeigen an der Diskussion um die Abgrenzung verschiedener Kooperationsmöglichkeiten kein besonderes Interesse. 75% der Hochschulen grenzen zwar die Auftragsforschung eindeutig von anderen Formen der Zusammenarbeit ab, alle weiteren Formen werden dann aber meist unter *Fundraising* subsumiert[171].

Abb. 6-3: Vorherrschende Abgrenzung der Kooperationsformen auf Seiten der Unternehmen und Hochschulen in Deutschland



Quelle: Eigene Darstellung

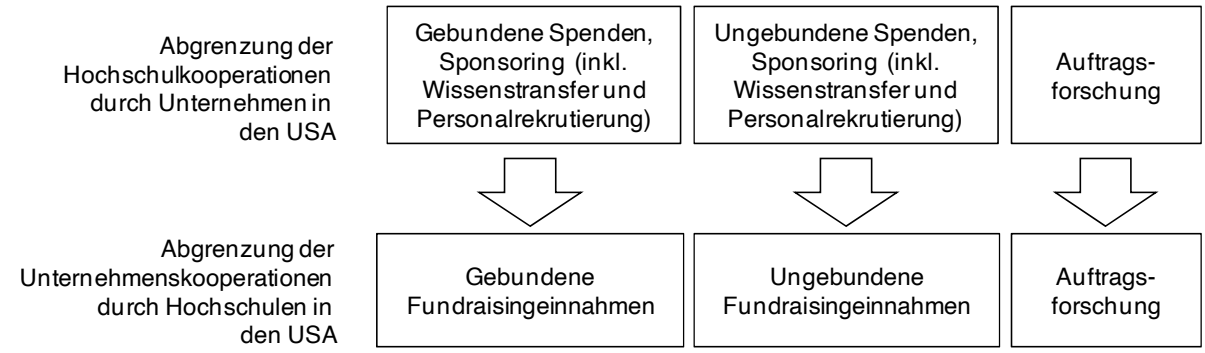
USA

Ähnlich der amerikanischen Hochschulsponsoring-Klassifikation, die stärker nach Fördermotiven als nach Förderbereichen differenziert, steht auch bei der Abgrenzung der Kooperationsformen die Absicht der Maßnahme im Vordergrund. So erklärten 88% der amerikanischen Unternehmen, dass zwar, ähnlich wie in Deutschland, die Auftragsforschung von anderen Formen der Zusammenarbeit abgegrenzt wird, ansonsten aber vor allem eine Unterteilung der Kooperationen dahingehend stattfindet, ob für die Hochschule gebundene oder ungebundene Mittel zur Verfügung stehen. Unabhängig von einer möglichen personalpolitischen, kommunikativen oder fachlich orientierten Unterstützung durch Unternehmen steht hier die Frage im Vordergrund, ob spezielle Bereiche der Hochschule oder die Hochschule allgemein gefördert werden sollen. Die Frage der möglichen Gegenleistungen (d.h. vor allem die Frage, ob es sich um Sponsoring oder Spenden handelt) ist dabei von zweitrangiger Bedeutung.

[171] Aus steuerlicher und rechtlicher Perspektive sind allerdings Spenden und Sponsoring sowohl auf Seiten der Unternehmen als auch für Hochschulen strikt zu trennen (vgl. Boochs 2001).

Diese Differenzierung deckt sich mit dem Ergebnis der Befragung amerikanischer Hochschulen, nach dem 75% der befragten Universitäten äußerten, dass die Unterscheidung zwischen *restricted* und *unrestricted* von wesentlich größerer Bedeutung ist, als eine Differenzierung zwischen Spende oder Sponsoring.

Abb. 6-4: Vorherrschende Abgrenzung der Kooperationsformen auf Seiten der Unternehmen und Hochschulen in den USA



Quelle: Eigene Darstellung

Es zeigt sich, dass sowohl in den USA als auch in Deutschland nur sehr oberflächlich und wenig konsequent zwischen einzelnen Formen der Kooperation differenziert wird. Zwar wird die Auftragsforschung jeweils recht eindeutig von anderen Kooperationen abgegrenzt, eine weitergehende Unterscheidung findet jedoch in den USA und Deutschland nur auf relativ hohem Niveau statt.

6.3.1.3. Vernetzung der Hochschulaktivitäten

In diesem Kapitel soll der Frage nachgegangen werden, ob die Unternehmen und Hochschulen ihre Hochschulsponsoring- und Fundraisingaktivitäten vernetzen und wie diese mögliche Vernetzung konkret aussieht. Dabei steht nicht die *kommunikative* Vernetzung (vor allem auf den Internetseiten) im Vordergrund, denn hier konnte bereits bei der vorangehenden Sekundärforschung festgestellt werden, dass sowohl in den USA als auch in Deutschland jeweils neun von zehn Unternehmen inzwischen ihre

Aktivitäten als vernetzt bezeichnen und als *Gesamtpaket* kommunizieren[172]. Es geht vielmehr um die *inhaltliche* Vernetzung der gesamten Aktivitäten.

Deutschland

Bei den meisten deutschen Unternehmen erfolgt entweder kaum eine Abstimmung (50%) oder eine lockere Koordination (30%), deren Bedeutung aber von den Unternehmen als gering eingeschätzt wird. „Wir versuchen halt, die Aktivitäten irgendwie zu koordinieren und zu dokumentieren. Aufgrund der Komplexität und Vielfältigkeit der Programme und beteiligten Abteilungen ist dies aber nur eingeschränkt möglich“, so die Aussage eines Gesprächspartners eines deutschen Großunternehmens. Ein weiteres Unternehmen zweifelte vor allem die Zusammenfassung aller Kennzahlen zu einem Indikator an: „Es macht keinen Sinn, alle Zahlen zu addieren und als eine Zahl darzustellen, das wird den unterschiedlichen Dimensionen der Förderung nicht gerecht. Auch die Aktivitäten sind untereinander nur eher locker koordiniert“ sagte eine Verantwortliche eines deutschen Unternehmens. Als Beispiele für eine engere inhaltliche Verzahnung sämtlicher Aktivitäten seien die Henkel KGaA mit der *Henkel-Smile* Initiative (vgl. hierzu Fischer 2005, S. 38-40) und die ThyssenKrupp AG, die alle Hochschulaktivitäten über das zentrale Personalmarketing koordiniert[173], genannt.

Die Situation auf Seiten der deutschen Hochschulen stellt sich ähnlich dar. Aufgrund des Untersuchungsdesigns wurden bereits Hochschulen in Deutschland selektiert, die basierend auf den in der Sekundärforschung gefundenen Informationen aktiv und kommunikativ die Chancen eines professionellen Fundraising und Hochschulmarketing erkannt haben und dies auch organisatorisch versuchen umzusetzen. Bei 75% der befragten Hochschulen ist eine zentrale Abteilung für Fundraising im Aufbau, da die Möglichkeit der Synergieeffekte durch eine Zentralisierung gesehen wird. Allerdings wird ebenfalls gesehen, dass die einzelnen Fakultäten relativ autonom sind, auch in der Einwerbung von Mitteln, z.B. von Sponsoringgeldern, und somit nur eine *relative Zentralisierung* erreicht werden kann. Es wird daher nach Einschätzung aller Hochschulen immer zentrale und dezentrale Elemente geben, eine komplette Vernetzung aller Fundraisingaktivitäten erscheint nicht möglich.

---

[172] Siehe hierzu die Internetadressen im Anhang 1.

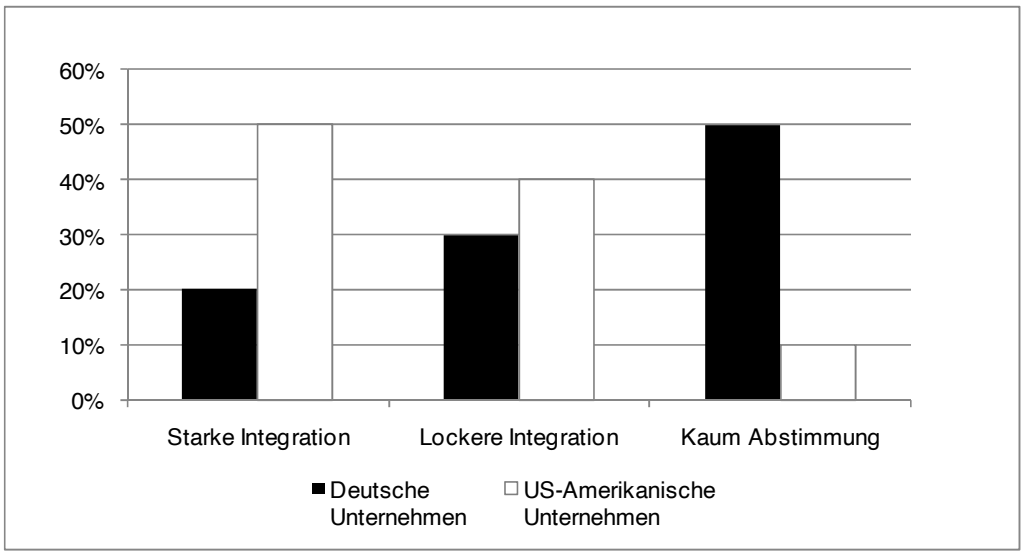
[173] Hochschulsponsoring wird bei der ThyssenKrupp AG vor allem als ein Instrument der Personalrekrutierung gesehen.

USA

Im Gegensatz zu deutschen Unternehmen erfolgt bei amerikanischen Firmen gemäß eigener Einschätzung eine wesentlich stärkere interne Vernetzung der Aktivitäten. So gaben 50% der Unternehmen an, dass die einzelnen Aktivitäten der Hochschulkooperationen stark vernetzt sind, weitere 40% der Unternehmen sehen eine lockere Abstimmung. Nur bei einem befragten Unternehmen erfolgt anscheinend kaum eine Abstimmung.

Auf Seiten der amerikanischen Hochschulen erfolgt eine recht starke übergreifende Abstimmung der Fundraising Aktivitäten, meist über ein *Office for Corporate and Foundation Relations (CFR)* [174], das alle befragten Universitäten besitzen und das im Durchschnitt fünf Mitarbeiter hat. Diese fortgeschrittene zentrale Umsetzung von Fundraising liegt u.a. in der stärkeren Bedeutung der Hochschule als Ganzes (im Vergleich zu Deutschland) begründet. Allerdings räumen auch in den USA 88% der Hochschulen ein, dass durch eine zentrale Fundraisingstelle zwar die Mehrzahl, nicht aber alle Fundraising Aktivitäten koordiniert werden können.

Abb. 6-5: Vernetzung der Hochschulaktivitäten deutscher und amerikanischer Unternehmen



Quelle: Eigene Erhebung (siehe Anhang) , n=10 in Deutschland, n=10 in den USA

Es bleibt festzuhalten, dass amerikanische Unternehmen die verschiedenen Formen der Hochschulkooperationen nach eigener Einschätzung wesentlich stärker koordinieren und vernetzen, als deutsche Unternehmen. Die Interviews haben darüberhinaus keine

[174] Jede Hochschule hat naturgemäß einen etwas abweichenden Namen für diese Abteilung, allerdings findet man den Terminus „Office for Corporate and Foundation Relations“ am meisten.

konkreten Hinweise darauf erbracht, dass deutsche Unternehmen hier in Zukunft eine stärkere Vernetzung anstreben werden. Im Gegensatz dazu versuchen deutsche Hochschulen, die Fundraising-Aktivitäten ähnlich wie in den USA immer stärkere zentral zu regeln und zu vernetzen. Allerdings wird von Hochschulen in beiden Ländern auch angegeben, dass eine vollständige Zentralisierung nicht wünschenswert sei, da dies die dezentrale Kreativität der Lehrstühle oder Fakultäten beeinträchtigen würde.

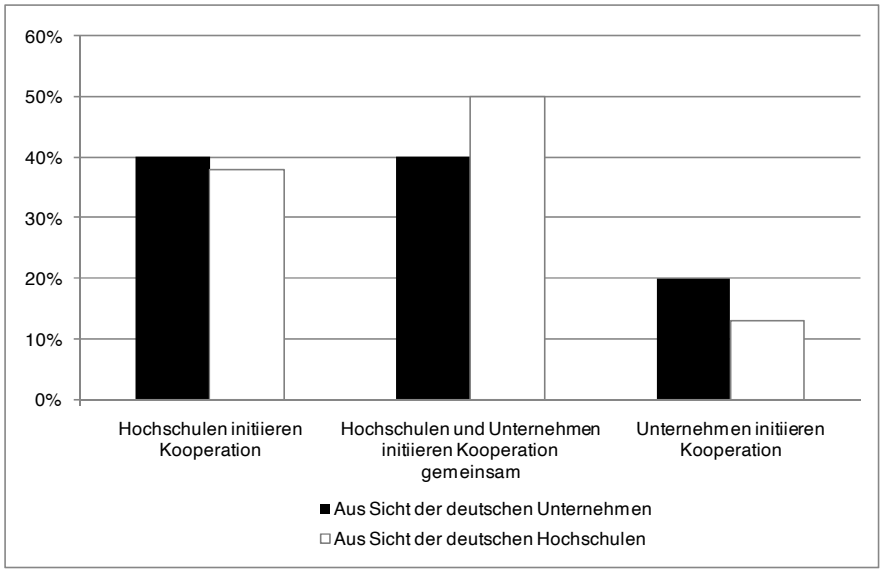
6.3.1.4. Initiierung der Zusammenarbeit

Deutschland

In Deutschland ergreifen die Unternehmen eher selten die Initiative zu Kooperationen mit Hochschulen. Bei 40% der Unternehmen geht die Zusammenarbeit vor allem von der Hochschule aus, bei weiteren 40% wurden die Partner als gleichermaßen initiativ bezeichnet. Vor allem bei Firmen, die die Kooperationen im Bereich der Personalrekrutierung suchen, geht die Initiative von diesen Unternehmen aus (20%).

Die Ergebnisse auf Hochschulseite stellen sich ähnlich dar. Hier gaben 50% der Befragten an, dass die Aktivitäten von beiden Partnern gemeinsam gestartet werden, 38% waren der Meinung, die Hochschulen sind in diesem Bereich aktiver. Nur bei einer Hochschule (12%) wurden die kooperierenden Unternehmen allgemein als federführend bei der Anbahnung von Kontakten und Projekten beschrieben.

Abb. 6-6: Initiierung der Hochschulkooperationen in Deutschland



Quelle: Eigene Erhebung (siehe Anhang) , n=10 Unternehmen in Deutschland, n=8 Hochschulen in Deutschland

USA

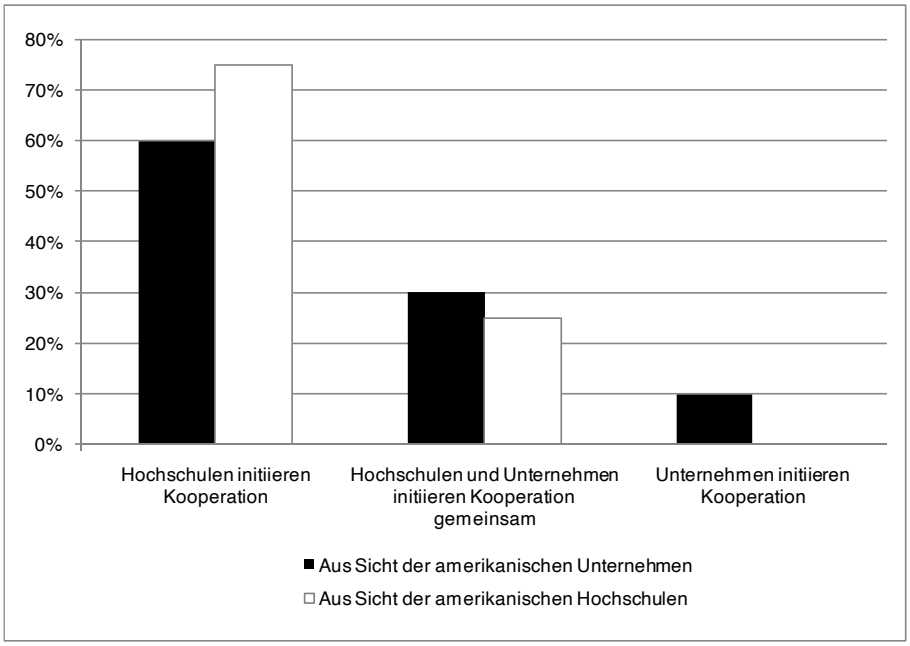
Im Gegensatz zu deutschen Hochschulen scheinen amerikanische Universitäten häufiger (nach Aussagen von 75% der Befragten Hochschulen und 60% der befragten Unternehmen) auf Unternehmen zuzugehen, vor allem indem sie aktiv auf mittlere und große Unternehmen in ihrem lokalen Umfeld einwirken und hier Fundraisingaktivitäten durchführen. Dabei sind das bisherige Engagement der Unternehmen und das vorhandene Alumninetzwerk in der Community die entscheidenden Ansatzpunkte:

Bisheriges Engagement: Teilweise wird aktiv nach Unternehmen gesucht (über Kontakte oder Internetrecherche), die sich stark im Hochschulsponsoring engagieren. Diesen Unternehmen werden dann entsprechende Angebote für eine Kooperation gemacht, da von positiven Rückmeldungen eher ausgegangen werden kann, als bei Unternehmen, die bisher kein derartiges Engagement vorweisen können.

Alumni: Dem gesamten Alumniwesen in den USA kommt eine tragende Rolle auch bei weitergehenden Kooperationsprojekten zu. Alle amerikanischen Unternehmen erwähnten unaufgefordert ihr bestehendes Alumninetzwerk als einen der wichtigsten Anknüpfungspunkte für Kontakte im Rahmen des universitären Fundraising. Dabei steht nicht die Spende der Alumni-Privatpersonen im Mittelpunkt, sondern der Einsatz des Alumnis bei seinem Arbeitgeber für Hochschulsponsoring an seiner ehemaligen Universität.

Ein wichtiger Grund für das stärkere aktive Zugehen von Hochschulen auf Unternehmen in den USA könnte in der größeren Bedeutung der eher unterstützenden Kooperationsformen wie Cause Related Sponsorship oder Spenden liegen.

Abb. 6-7: Initiierung der Hochschulkooperationen in den USA



Quelle: Eigene Erhebung (siehe Anhang) , n=10 Unternehmen in den USA, n=8 Hochschulen in den USA

6.3.2 Aktuelle Gestaltung von Hochschulsponsoring in der Praxis

In diesem Kapitel soll auf die konkrete Gestaltung von Hochschulsponsoring in der Praxis eingegangen werden. Nach der Darstellung der finanziellen Relevanz und Fragen zur Dokumentation des Sponsoring stehen hier vor allem die verfolgten Ziele und möglichen Gegenleistungen, die organisatorische Einbindung sowie die Kommunikation des Engagements im Mittelpunkt.

6.3.2.1 Finanzielle Bedeutung von Hochschulsponsoring

Deutschland

Auf Unternehmensseite wurde der Anteil der Hochschulsponsoringausgaben an den gesamten Kommunikationsausgaben allgemein als eher gering eingeschätzt. Von keinem der Gesprächspartner in deutschen Unternehmen konnte eine konkrete Zahl für Hochschulsponsoringausgaben genannt werden, da dies normalerweise nicht erfasst wird. „Ein recht kleiner Betrag“, „Eher zu vernachlässigen“ oder „Sehr wenig“ waren die typischen Antworten auf die Frage nach Höhe der jährlichen Hochschulsponsoringleistungen.

In Kapitel 4.2.3.2.2 wurde bereits auf den ebenfalls eher kleinen Anteil von Einnahmen durch Hochschulsponsoring und Fundraising am gesamten Haushalt der öffentlichen deutschen Universitäten hingewiesen: „Der Anteil der Mittel aus Fundraising beträgt nur in Ausnahmefällen mehr als 5% an den gesamten Haushaltsmitteln“ (Giebisch/Langer 2005, S. 12). Bei 45% der Universitäten und. 66% der Fachhochschulen in Deutschland betrugen die Einnahmen aus Fundraising weniger als 1% der gesamten Haushaltsmittel im Jahr 2003 und stellen damit einen noch einen sehr kleinen Anteil an den finanziellen Mitteln der Hochschule insgesamt dar (vgl. Giebisch/Langer 2005, S. 10). Dieser finanziell geringe Anteil von Sponsoring und Fundraising wurde tendenziell auch in allen Gesprächen bestätigt, wenngleich sich in den Interviews auch hier kein Gesprächspartner konkret zu Zahlen äußern wollte oder konnte.

Anders sieht die Situation dagegen bei privaten Hochschulen in Deutschland aus. Hier erfährt Lehrstuhlsponsoring mit einem Anteil von 39% an den gesamten Haushaltsmitteln bei der HHL (Leipzig Graduate School of Management) bzw. 24% bei der WHU eine ganz andere und wesentlich wichtigere Bedeutung (vgl. Helmstädter 2006, S. 382-385).

USA

In den USA stellt sich die Situation auf Seiten der Unternehmen sehr ähnlich dar. Analog zu den Befragungen in Deutschland wurden oder konnten hier keine konkrete Zahlen explizit für Hochschulsponsoring genannt werden, die Antworten der befragten Unternehmensmitarbeiter können mit „marginal“ oder „too little to really measure“ exemplarisch beschrieben werden. Amerikanische Hochschulen zeigten sich ebenfalls recht vage: 38% der Hochschulen bezifferten die Einnahmen aus Hochschulsponsoring auf unter 5%, 63% der Hochschulen auf unter 10% des gesamten Budgets. Es wurde aber jeweils darauf hingewiesen, dass diese Zahl von der tatsächlichen durchaus abweichen kann, was mit ungenauen Erfassungsmethoden begründet wurde.

Es bleibt damit festzuhalten, dass sowohl in den USA als auch in Deutschland Hochschulsponsoring weder bei Unternehmen noch bei Hochschulen die kritische Masse für eine sinnvolle Messung erreicht hat.

6.3.2.2. Dokumentierte Sponsoringgrundsätze

Unter den befragten deutschen und amerikanischen Unternehmen fand sich keines, das explizit von dokumentierten Sponsoringgrundsätzen berichtete. Oft entscheiden einzelne Fachabteilungen direkt über die Kooperation mit der Universität, eine Dokumentation darüber bzw. Richtlinien für die Abteilungen existieren allerdings nicht. Ein befragter Manager lässt sich folgendermaßen zitieren: „Sponsoringgrundsätze würden nicht viel bringen, das Meiste wird situativ nach Bedarf von den Fachabteilungen (z.B. Personal oder Entwicklung) entschieden, der Rest auf der persönlichen Ebene".

Auf Hochschulseite stellt sich die Situation ähnlich dar. Sowohl auf deutscher als auch auf amerikanischer Seite äußerte die überwiegende Mehrheit der Hochschulen, dass keine allgemeinen Sponsoringrichtlinien existieren, höchstens „some sort of guidelines" oder „ein eher allgemeines Verständnis und politische Rahmenbedingungen". Allerdings existieren in einigen Fällen sog. Leistungskataloge von Universitäten, die bei Bedarf an interessierte Firmen ausgehändigt werden können. Hierin stellen die Hochschulen dar, welche konkreten Gegenleistungen für welchen konkreten Sponsoringbetrag erbracht werden können. Dies schließt beispielsweise eine gewisse Anzahl von Events, Presseinformationen, Benennung von Ausrüstungsgegenständen oder Rekrutierungsveranstaltungen ein. Abb. 6-8 stellt das Spektrum der Kooperationsmöglichkeiten aus Sicht der HHL - Leipzig Graduate School of Management – dar.

In den meisten Fällen wurde aber eingeräumt, dass diese Kataloge oft nur Richtlinien und Vorschläge darstellen, die natürlich bei jedem Sponsor entsprechend seinen Vorstellungen angepasst werden können.

Abb. 6-8: Spektrum der Kooperationsmöglichkeiten aus Sicht der HHL

Quelle: HHL 2006, S. 8

6.3.2.3 Ziele von Hochschulsponsoring

Deutschland

Deutsche Unternehmen verfolgen mit Hochschulsponsoring vor allem personalpolitisch (70%) und fachlich (60%) orientierte Ziele, wie z.B. Wissenstransfer oder den fachlichen und interdisziplinären Austausch von Informationen. Imageziele spielen demgegenüber mit nur 30% der Nennungen eine wesentlich geringere Rolle, absatzpolitische Ziele wurden konkret nur von einem Unternehmen genannt (10%). Eine Sonderrolle stellen die Corporate Citizenship Ziele dar: Sie wurden nur von 40% der deutschen Unternehmen explizit genannt, weitere drei Unternehmen (30%) gaben aber an, das diese Ziele mit Hochschulsponsoring zwar auch erreicht werden, sie würden aber daraus keine eigenständige Zielkategorie ableiten. Für diese drei Unternehmen ist die Erreichung von Corporate Citizenship Zielen damit ein positiver Effekt des Sponsoring.

Hochschulen in Deutschland versuchen mit Hochschulsponsoring vor allem finanzielle Ziele (63%) zur Aufrechterhaltung und Ausbau von Forschung und Lehre zu erreichen. Daneben ist die Vermittlung von Studenten (63%) ein genauso oft genanntes Ziel von Hochschulsponsoringaktivitäten. Die eigene Positionierung der Hochschule und die Verbesserung des eigenen Images ist aktuell für 50% der Universitäten ein wichtiges Ziel. Im Zuge des zunehmenden Wettbewerbs der Universitäten um Studenten sehen diese Universitäten die zunehmende Bedeutung des Hochschulimages, dass auch über verstärktes Hochschulsponsoring durch Unternehmen verbessert werden kann.

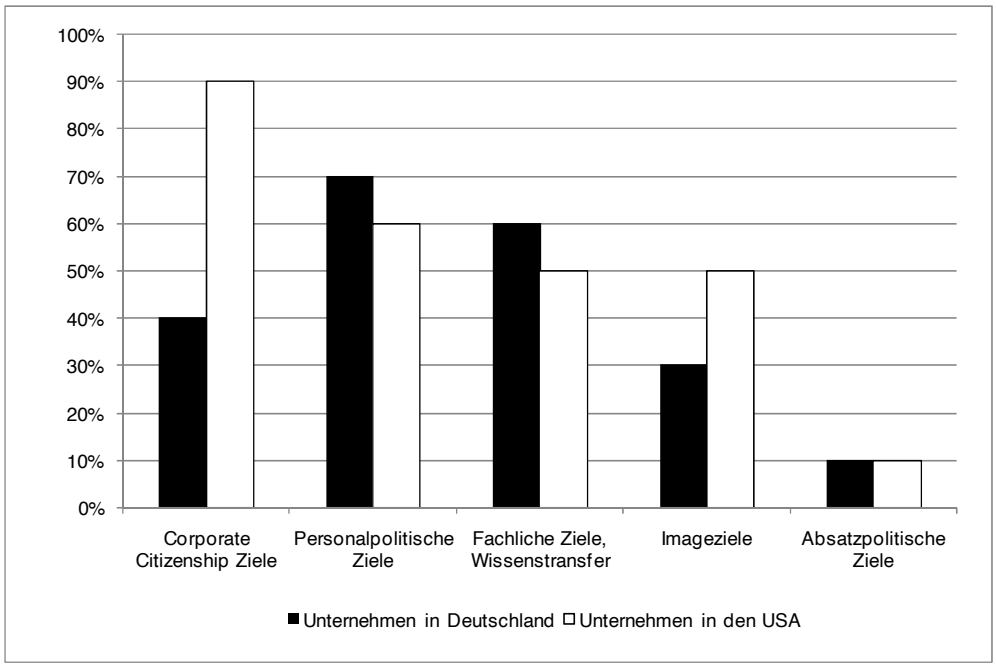
USA

Amerikanische Unternehmen setzen bei den Hochschulsponsoringzielen andere Prioritäten: So wurde von 90% der befragten Mitarbeiter US-amerikanischer Unternehmen Corporate Citizenship als Zielkategorie genannt, gefolgt von personalpolitischen Zielen (60%), Imagezielen und fachlichen Zielen (jeweils 50%). Ähnlich wie in Deutschland spielen absatzpolitische Zielsetzungen auch in den USA nur für ein befragtes Unternehmen (10%) eine Rolle.

Amerikanische Universitäten versuchen im Gegensatz zu Hochschulen in Deutschland wesentlich stärker, mit Hochschulsponsoring die Beziehungen zur Wirtschaft allgemein zu stärken (75% der Nennungen) und vor allem die finanzielle Ausstattung der Hochschule zu verbessern (100%). Imageziele (63%) und Ziele im Zusammenhang mit der Vermittlung von Studenten (50%) scheinen dagegen zwar nicht unwichtig, aber doch eher zweitrangig zu sein. Die Abbildungen 6-9 und 6-10 fassen die Zielsetzungen mit Hochschulsponsoring von Unternehmen und Hochschulen noch einmal überblicksartig zusammen.

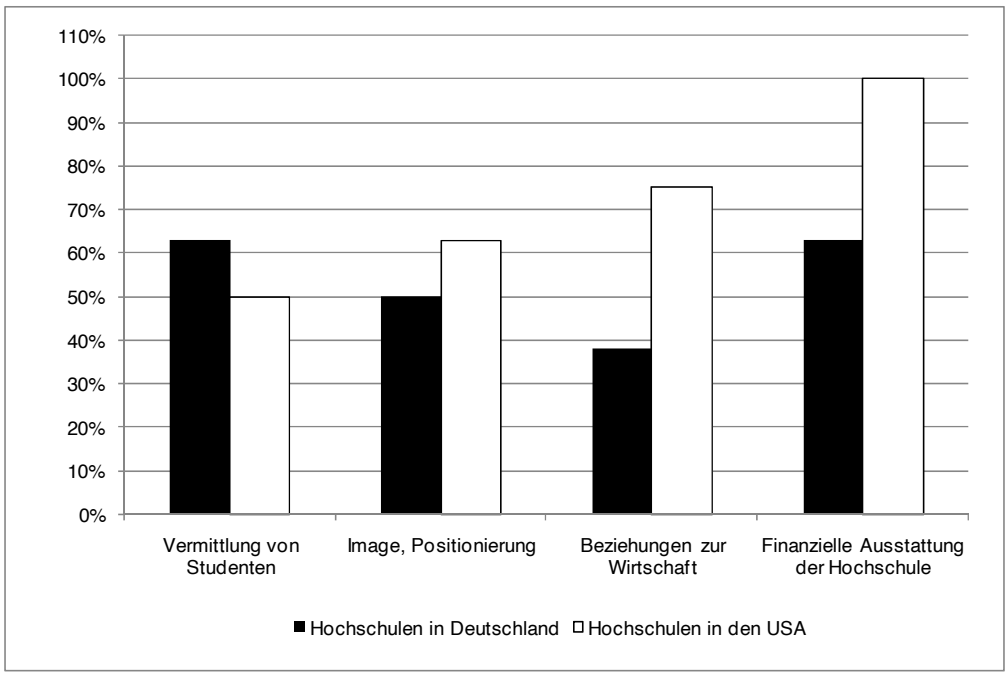
Es bleibt festzuhalten, dass bei amerikanischen Unternehmen vor allem die Zielkategorien *Corporate Citizenship* und *Image* stärker ausgeprägt sind, als bei deutschen Unternehmen, die Hochschulsponsoring eher aus Gründen der Personalrekrutierung und des fachlichen Austauschs durchführen. Amerikanische Hochschulen sehen vor allem die finanzielle Mitteleinwerbung als wichtigstes Ziel für Hochschulsponsoringmaßnahmen.

Abb.6-9 Unternehmerische Ziele von Hochschulsponsoring in Deutschland und den USA



Quelle: Eigene Erhebung (siehe Anhang), n=10 Unternehmen in den USA, n=10 Unternehmen in Deutschland, Mehrfachnennungen möglich

Abb.6-10: Ziele der Hochschulen mit Hochschulsponsoring in Deutschland und den USA



Quelle: Eigene Erhebung (siehe Anhang), n=8 Hochschulen in den USA, n=8 Hochschulen in Deutschland, Mehrfachnennungen möglich

Als wichtigster Grund für diese Diskrepanzen dürfte die geringere staatliche Förderung von Hochschulen in den USA (vgl. Kapitel 4.1.3.2) zu nennen sein. Unternehmen können ihre bürgerschaftliche Verantwortung stärker wahrnehmen, indem sie den Hochschulen die dringend benötigten Mittel zur Verfügung stellen. Dies ist in den USA stärker als in Deutschland der Fall.

6.3.2.4 Gegenleistungen der Hochschulen

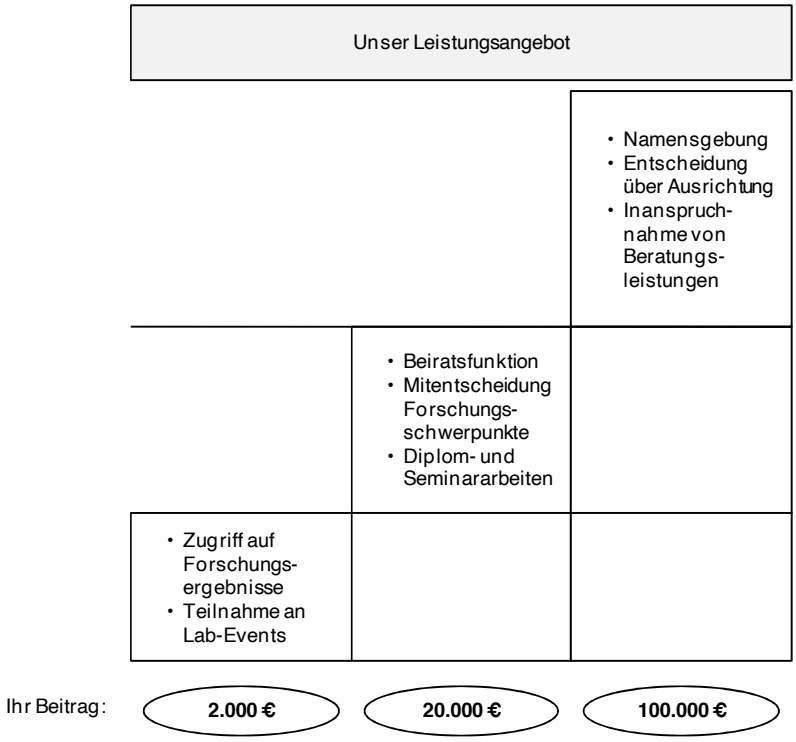
Deutschland

Die von den Unternehmen erwarteten Gegenleistungen für ihr Hochschulsponsoringengagement orientieren sich erwartungsgemäß stark an den unternehmerischen Zielen. So erhoffen sich 70%[175] der Unternehmen einen bevorzugten Zugang zu den besten Studenten, 50% sehen den Austausch von universitärem und betrieblichen Wissen als wichtige Gegenleistung und nur 30% erwähnten explizit kommunikative Gegenleistungen zum Imageaufbau. 40% der Unternehmen erwarten allerdings eher keine konkreten Gegenleistungen, d.h. sie verstehen ihr Hochschulsponsoring vor allem aus Fördergründen. Interessanterweise erwarten 50% der Unternehmen ein besseres *Verständnis für Unternehmen und für die Wirtschaft im Allgemeinen*, was im engeren Sinne eigentlich keine konkret zu vereinbarende Gegenleistung der Hochschule sein kann sondern eher als Ziel der Kooperation zu verstehen wäre und ebenfalls ein vorökonomisches Ziel von Corporate Citizenship darstellt (vgl. Kapitel 5.2.2.3).

Die deutschen Hochschulen zeigen in ihrer Mehrheit (75%) eine große Offenheit für die Wünsche der Wirtschaft und sind bereit, die Gegenleistungen flexibel zu gestalten. Nur zwei Hochschulen (25%) haben bereits vorab recht klar definierte Leistungskataloge, die den Unternehmen quasi als Pakete angeboten werden können. Hierfür kann beispielhaft ein Auszug aus dem Sponsoringkonzept der HHL – Leipzig Graduate School of Management aus dem Jahr 2006 gelten:

[175] Mehrfachnennungen möglich

Abb. 6-11: Leistungsangebot der HHL (Paket *Forschung*)



Quelle: HHL 2006, S. 9-11

Von der HHL werden jeweils für das Sponsoring von Forschung (Abb. 6-11), Recruiting oder Lehre (beide hier nicht abgebildet) unterschiedliche Pakete für Unternehmen geschnürt, die je nach finanzieller Förderung durch die Firmen ein Baukastensystem mit Gegenleistungen für das unternehmerische Engagement beinhalten[176]. Die Mehrzahl der anderen Universitäten (63%) hält dagegen nichts von solchen standardisierten Katalogen und setzt auch in Zukunft eher auf projektbezogene Verhandlungen mit den sponsernden Unternehmen, nur eine Hochschule (13%) fand das Angebot von *Leistungspaketen* nachahmenswert.

USA

Während auf deutscher Seite eine relative Übereinstimmung der erwarteten und angebotenen Gegenleistungen zu konstatieren war, wurden auf amerikanischer Seite in

[176] Andere private Hochschulen sehen dies ähnlich: Die wichtigsten Gegenleistungen für unternehmerisches Sponsoring sind in den Bereichen Recruiting, Forschung und Wissenstransfer, (Prof. Ulrich Hommel, Ph.D., Rektor, European Business School) Berufspraktika und Lehraufträge für Dozenten (Prof. Dr. Leo Gros, Vizepräsident, Europa-Fachhochschule Fresenius) sowie Lehraufträge für Praktiker und das Angebot einer wissenschaftlichen Plattform für Unternehmensveranstaltungen wie z.B. Konferenzen, LunchOn's oder Workshops (Prof. Dr. Thomas Heimer, Geschäftsführender Dekan der HfB – Business School of Finance & Management). Quelle: Öffentliche Aussagen der genannten Personen auf der Tagung „Mehrwerte schaffen: Kooperationen zwischen Privaten Hochschulen und Unternehmen. Hessische Private Hochschulen stellen sich vor. Veranstaltung des CDU-Wirtschaftrates, Landesverband Hessen, und des Verbandes der Privaten Hochschulen e.V. " am 3. Februar 2005 in Frankfurt am Main.

einem ersten Schritt größere Diskrepanzen zwischen Unternehmen und Hochschulen festgestellt.

So erwähnten 70% der amerikanischen Unternehmen vor allem eher *klassische* Gegenleistungen für unternehmerisches Sponsoring im Event-Bereich, wie z.B. Bannerwerbung, Dinner Sponsoring, Recognition Awards, Speaker Series oder Ausstellungssponsoring. Für das sog. Cause Related Sponsoring wurde dagegen von 80% der Unternehmen keine Gegenleistung erwartet, zwei Unternehmen erhoffen sich den Aufbau von Beziehungen zur Universität.

Demgegenüber können die von den amerikanischen Hochschulen am meisten (88% der befragten Universitäten[177]) erwähnten Gegenleistungen, die angeboten und nachgefragt werden, unter dem Begriff *Relationship* zusammengefasst werden. Alle Gesprächspartner dieser sieben Hochschulen bestätigten, dass dies die eigentliche von den Unternehmen angestrebte Gegenleistung sei, alle anderen Leistungen sind eher pro forma. Die Mehrzahl der Hochschulen ist demnach überzeugt, dass Unternehmen vor allem die Nähe zu Hochschuleinrichtungen und Professoren suchen. Als konkrete Ausprägungen dieser *Relationships* stehen hier z.B. die Durchführung von Gastvorlesungen, Honorarprofessuren oder Lehraufträge für Unternehmensmitarbeiter zur Verfügung. In diesem Fall kommt die Gegenleistung zwar formell dem Unternehmen zugute, in der Realität profitiert der verantwortliche Unternehmensmitarbeiter persönlich (durch die Beziehung zur Hochschule) aber wesentlich stärker von der Gegenleistung der Sponsoringmaßnahme.

Es bleibt festzuhalten, dass die erwarteten Gegenleistungen von Hochschulsponsoring in der Praxis sowohl in Deutschland als auch in den USA nicht so eindeutig sind, wie dies die Sponsoringdefinitionen suggerieren. In beiden Ländern deutet sich an, dass der Großteil der Unternehmen, die Sponsoring an Hochschulen durchführen, vor allem Fördermotive haben (d.h. Cause Related Sponsoring umsetzen), und konkrete Gegenleistungen nicht oder nicht in vollem Umfang eingefordert werden. Dieses Verhalten dokumentiert die bereits heute vorhandene Basis zur Integration von Hochschulsponsoring in Corporate Citizenship.

[177] Mehrfachnennungen möglich

6.3.2.5 Organisation von Hochschulsponsoring

Deutschland

Es wurde bereits erwähnt, dass bei der empirischen Untersuchung auf die Auswahl der Gesprächspartner in den Unternehmen großer Wert gelegt wurde, da diese nach Möglichkeit die gesamte Breite des unternehmerischen Hochschulsponsoring ihrer Firma darstellen sollten. Die verschiedenen Möglichkeiten und die damit verbundene Vielfalt der organisatorischen Integration wurden auch in den Ergebnissen der Befragung deutlich. Dabei fallen zwei Resultate besonders auf:

Nicht nur für Hochschulkooperationen allgemein sondern auch konkret für Hochschulsponsoring hat die zentrale *Marketingabteilung* kaum eine Bedeutung. Diese wurde von keinem der befragten deutschen Unternehmen als organisatorisch verantwortlich angegeben.

Bei neun von zehn befragten Unternehmen sind jeweils *mehr als eine Abteilung* für Hochschulsponsoring zuständig, bei drei Unternehmen sogar mehr als zwei Abteilungen.

Allgemein reflektiert die organisatorische Integration die Ziele der Unternehmen mit Hochschulsponsoring. So besitzt bei 80% der Unternehmen die Personalabteilung eine organisatorische Verantwortung für Hochschulsponsoring, die Fachabteilungen tragen bei 70% der Firmen Verantwortung. Bei vier der befragten zehn Unternehmen (40%) wurde auch eine Verantwortlichkeit der Corporate Citizenship Abteilung genannt. Die organisatorische Einbindung lehnt sich demnach eng an die von den Unternehmen vorrangig verfolgten Ziele der Personalrekrutierung und des Wissenstransfers an, Corporate Citizenship als treibende Kraft spielt noch eine untergeordnete Rolle bei der primären Verantwortlichkeit für Hochschulsponsoring.

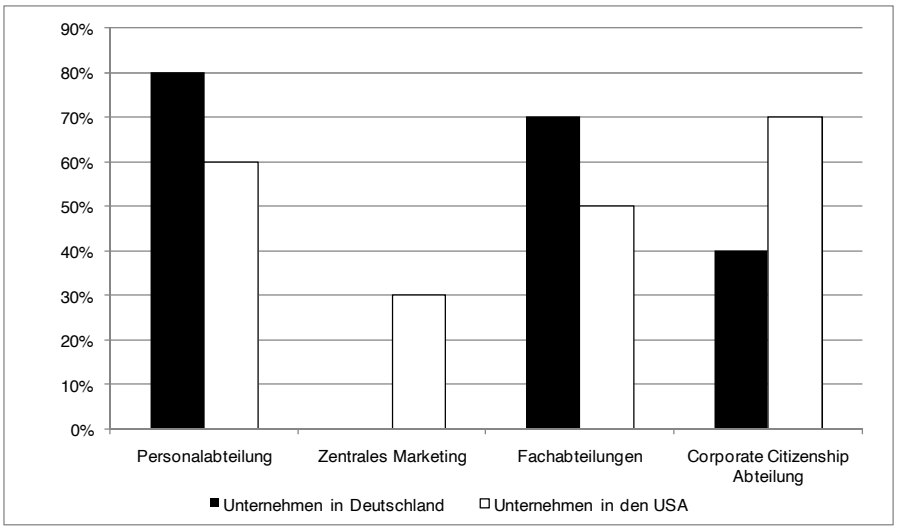
Auf Hochschulseite in Deutschland zeigt sich eine Dualität der organisatorischen Integrationsmöglichkeiten. Wenn auch zahlreiche Fundraisingaktivitäten noch dezentral auf Fakultäts- oder Lehrstuhlebene geschehen, so erkennen die befragten Hochschulen durchaus die Relevanz einer zentralen Koordinierungsstelle für alle Fundraisingaktivitäten an. An 50% der befragten Hochschulen besteht solch eine Stelle bereits oder sie ist gerade im Aufbau begriffen.

USA

Aufgrund unterschiedlicher Zielsetzungen sind bei amerikanischen Firmen auch die organisatorischen Zuständigkeiten anders verteilt. So spielen die Personalabteilung (60% der Nennungen) und die Fachabteilungen (50%) eine vergleichsweise geringere Rolle als in Deutschland, während Corporate Citizenship Abteilungen (70%) und zentrale Marketingstellen (30%) eine größere Verantwortlichkeit als in Deutschland für Hochschulsponsoring besitzen.

Auf Hochschulseite haben alle befragten Universitäten ein *Office for Corporate and Foundation Relations*[178], das für sämtliche Fundraising Aktivitäten zuständig ist. Neben diesen zentralen Stellen, die nach eigenen Aussagen bis zu 75% der gesamten Fundraisingaktivitäten der Hochschule koordinieren, werben an allen befragten Universitäten auch einzelne Lehrstühle und Fachabteilungen weitere Spenden und Sponsorengelder ein. Ein höherer Zentralisierungsgrad wurde nur von einer Hochschule als Ziel angegeben, alle anderen betrachten einen Zentralisierungsgrad von 75% als ausreichend. Die zentrale Erfassung aller Gelder über entsprechende Datenbanken funktioniere aber ausnahmslos sehr gut, so dass alle befragten Universitäten ohne großen Aufwand eine finanzielle Übersicht über alle Fundraisingaktivitäten und -erfolge erhalten könnten.

Abb. 6-12: Organisatorische Zuständigkeiten in Unternehmen für Hochschulsponsoring in Deutschland und den USA



Quelle: Eigene Erhebung (siehe Anhang) , n=10 Unternehmen in den USA, n=10 Unternehmen in Deutschland, Mehrfachnennungen möglich

[178] Die Namensgebung variiert von Universität zu Universität nur geringfügig (s. Anhang 1: Gesprächspartner).

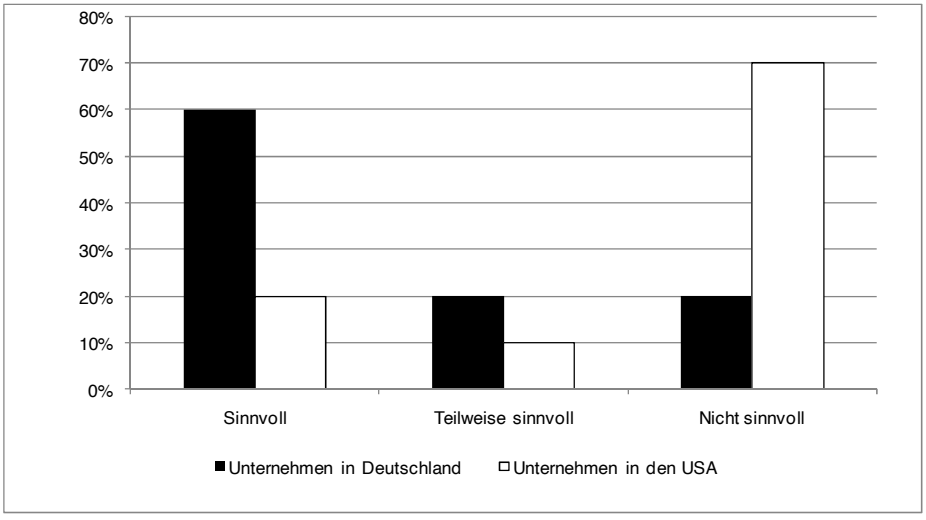
6.3.2.6 Bündelung der Aktivitäten

Die Frage, ob eine Bündelung und monetäre Bewertung aller Hochschulaktivitäten Sinn machen würde, wurde von deutschen und amerikanischen Unternehmen recht unterschiedlich beantwortet. Während die Mehrzahl der deutschen Firmen (60%) eine Bündelung für sinnvoll hält, sind in den USA nur zwei Unternehmen (20%) dieser Meinung. Allerdings waren auch die Gesprächspartner aus Deutschland der Ansicht, dass eine Bündelung, obwohl wünschenswert, in der Praxis kaum möglich erscheint. Dies liegt vor allem an der Vielzahl von Projekten, die von den Fachverantwortlichen ausführlich und korrekt in Datenbanken eingepflegt werden müssten.

Die Gründe für diese unterschiedliche Bewertung zwischen den USA und Deutschland sind nicht ganz eindeutig. Einerseits könnte hierfür die größere und längere Erfahrung mit Hochschulsponsoring in den USA herhalten, d.h. amerikanische Unternehmen haben evtl. schon eher versucht, die Aktivitäten und Zahlungen zusammenzufassen und dabei festgestellt, dass dies kaum möglich ist.

Es erscheint allerdings wahrscheinlicher, dass unterschiedliche Sponsoringansätze (vgl. Kapitel 3.1.2) in Deutschland und den USA hier einen stärkeren Einfluss ausüben. Unternehmen versuchen evtl. die Bündelung der Aktivitäten basierend auf den Sponsoringkategorien vorzunehmen. Da Hochschulsponsoring in Deutschland teilweise als eigenständige Sponsoringart deklariert wird, in den USA aber sowohl im Event-Bereich, als auch im Cause Related Sponsoring verankert ist, erscheinen die Antworten der Unternehmen in beiden Ländern als logische Konsequenz auf diese Kategorisierung.

Abb. 6-13: Sinnhaftigkeit der Bündelung aller unterstützenden Hochschulaktivitäten



Quelle: Eigene Erhebung (siehe Anhang) , n=10 Unternehmen in den USA, n=10 Unternehmen in Deutschland

6.3.2.7. Kommunikation von Hochschulsponsoring

Kommunikation stellt im Rahmen des Sponsoringkonstrukts eine zentrale Komponente dar, da hierin oft die Gegenleistung für das zur Verfügung gestellte Sponsoringbudget liegt. Dabei interessieren einerseits die von den Unternehmen durchgeführte Kommunikation und die Integration in weitere unternehmerische Aktivitäten, andererseits erbringen auch Hochschulen kommunikative Gegenleistungen, die es zu betrachten gilt.

Unternehmerische interinstrumentelle Integration von Hochschulsponsoring

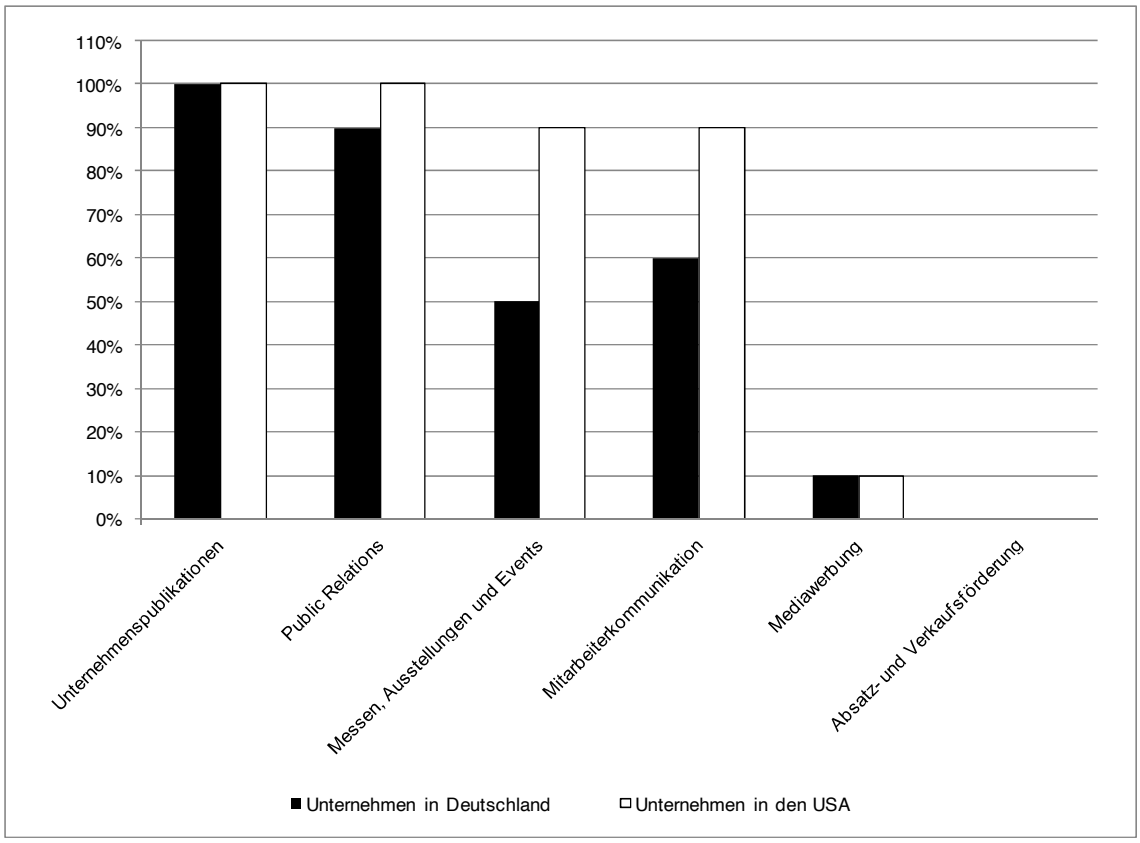
Die unternehmerische Darstellung über die Kommunikation des Hochschulsponsoringengagements stellt sich bei deutschen und amerikanischen Unternehmen relativ homogen dar. So berichteten alle Befragten, dass die entsprechenden Informationen immer über die eigene Website und teilweise auch in gedruckter Form zur Verfügung gestellt werden. Wichtige Sponsoringengagements werden zusätzlich über die unternehmerische Public Relations Arbeit kommuniziert.

Neben dieser Basisarbeit kommt der internen Mitarbeiterkommunikation eine ebenfalls wichtige Bedeutung zu. 90% der amerikanischen und 60% der deutschen Unternehmen gaben an, hier einen weiteren kommunikativen Schwerpunkt zu setzten. In den Gesprächen mit den Befragten wurde besonders von amerikanischen Unternehmen die erhoffte Steigerung der Mitarbeitermotivation als Grund für die interne Kommunikation genannt. Hierfür könnten die unterschiedlichen Ziele mit verantwortlich sein, die auf amerikanischer Seite stark im Corporate Citizenship verankert sind, während deutsche Unternehmen besonders personalpolitische und fachliche Ziele verfolgen.

Die Kommunikation über Messen und Events wird von 50% der deutschen und 90% der amerikanischen Hochschulen als sehr wichtig angesehen. Allerdings gibt es hier innerhalb dieser Kategorie große Divergenzen: So verstehen deutsche Unternehmen hierunter vor allem (aber nicht nur) Personalrekrutierungsevents, auf denen das Sponsoringengagement kommuniziert wird. Amerikanische Unternehmen hingegen konzentrieren sich besonders auf kulturelle Events oder Sportveranstaltungen im Hochschulbereich.

Eine Kommunikation des Hochschulsponsoring über klassische Mediawerbung oder im Rahmen der Absatz- und Verkaufsförderungsaktivitäten ist sowohl auf deutscher als auch auf amerikanischer Seite vernachlässigbar.

Abb. 6-14 Interinstrumentelle Integration von Hochschulsponsoring bei deutschen und amerikanischen Unternehmen



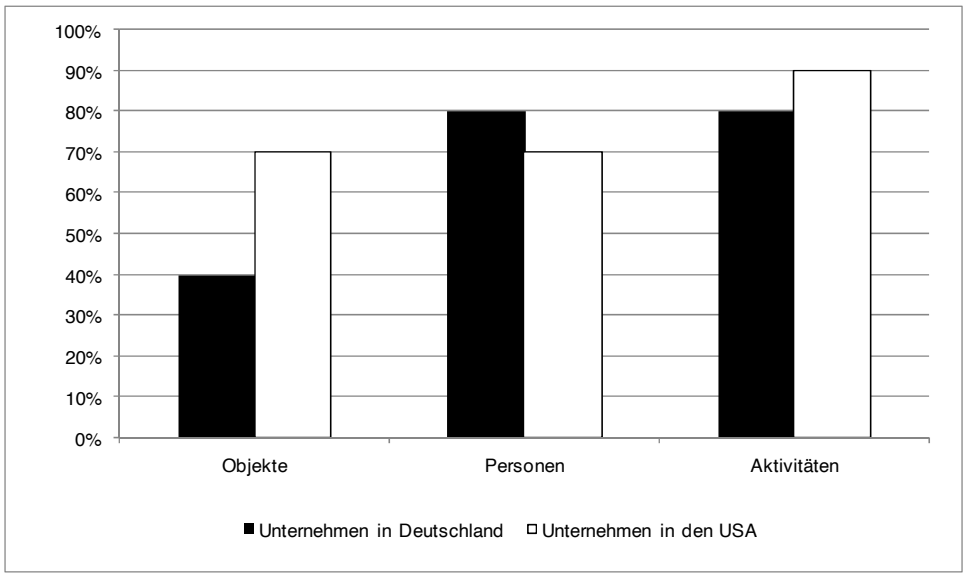
Quelle: Eigene Erhebung (siehe Anhang) , n=10 Unternehmen in den USA, n=10 Unternehmen in Deutschland, Mehrfachnennungen möglich

Kommunikation als Gegenleistung

Neben der direkten Unternehmenskommunikation ist auch die Kommunikation über den Sponsoringpartner, also die Hochschule, von Interesse. Im Rahmen der vereinbarten Gegenleistung für erhaltene Sponsoringgelder wird oft nicht nur das Recht auf kommunikative Nutzung des Engagements durch die Unternehmen vereinbart, sondern ebenfalls eine aktive Kommunikation seitens der Hochschulen. In Anlehnung an die in Kapitel 5.3.5.2. vorgestellte Systematik der Gegenleistungen wurde ebenfalls eruiert, welche Formen der Gegenleistungen für Unternehmen aus kommunikativer Sichtweise interessant sind. Sowohl bei deutschen (80% der Befragten) als auch bei amerikanischen (90%) Unternehmen steht die Integration des Sponsoringengagements in Aktivitäten (z.B. Events) im Vordergrund, auch die Kommunikation durch Personen (Professoren, Hochschulmitarbeiter, usw.) ist für 80% der deutschen Unternehmen sowie für 70% der amerikanischen Firmen sehr wichtig.

Interessanterweise zeigte sich jedoch, dass die in der Literatur thematisierten Gegenleistungen im Rahmen der Namensgebung für Objekte (z.B. Benennung eines Hörsaals oder einer Bibliothek durch den Sponsor) von den Unternehmen wesentlich weniger genannt werden, als Gegenleistungen im Bereich der Personen oder Aktivitäten.

Abb. 6-15: Kommunikationsbereiche der Hochschulen als Gegenleistung für Sponsoring (aus Unternehmenssicht)



Quelle: Eigene Erhebung (siehe Anhang), n=10 Unternehmen in den USA, n=10 Unternehmen in Deutschland, Mehrfachnennungen möglich

Kommunikation des Sponsoring durch Hochschulen

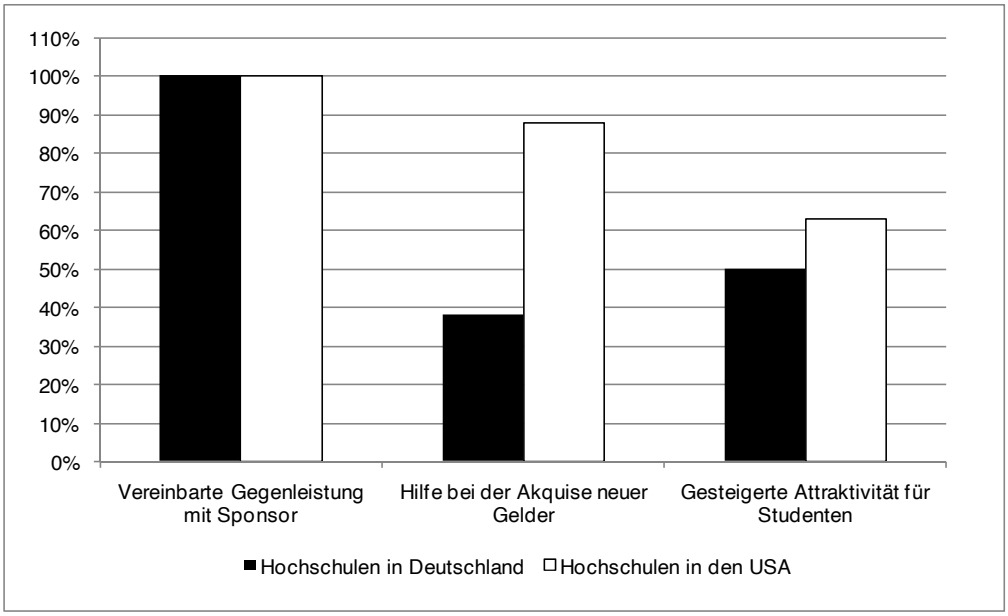
Sowohl auf deutscher als auch auf amerikanischer Seite gaben alle Hochschulen die vertraglich fixierte Vereinbarung als einen der Gründe für die hochschulseitige Kommunikation an. Während diese Aussage nicht weiter überrascht, wurden daneben aber noch zwei wichtige Gründe für die Kommunikation genannt, die nicht mit den Unternehmen vereinbart wurden und aus Eigeninteresse der Hochschulen stattfinden:

88% der amerikanischen und 38% der deutschen Hochschulen kommunizieren das Sponsoringengagement, um für weitere Sponsoren attraktiver zu werden und so den Grundstein für zusätzliches Sponsoring zu legen. Die Hochschulen begründeten dies vor allem mit der Dynamik, die Sponsoringeinnahmen entfalten können, indem hierdurch erst attraktive Angebote für Unternehmen zur weiteren Kooperation vor allem in den Bereichen des Wissenstransfers geschaffen werden. Von vier

Hochschulen in den USA wurde in diesem Zusammenhang auch die Relevanz von *Fundraising-Rankings* erwähnt, die sich im Falle einer guten Platzierung ebenfalls positiv auf zukünftige Sponsoren auswirken. Dieser Punkt wurde auf deutscher Seite nicht angesprochen.

Des Weiteren betrachten 50% der deutschen und 63% der amerikanischen Hochschulen eine Kommunikation von Sponsoring als zielführend bei der zukünftigen Akquisition von Studenten. Durch die dokumentierte Zusammenarbeit mit Unternehmen können Hochschulen so eine Nähe zur Wirtschaft zeigen, die sich für Studenten in möglicherweise einfacheren Zugängen zu späteren Arbeitgebern, einer größeren Anzahl von Praktikumsplätzen oder einer aktuell besseren Ressourcenausstattung auswirken könnte und somit die Wahl des Studienortes positiv beeinflussen kann.

Abb. 6-16: Gründe für die Kommunikation von Hochschulsponsoring durch Hochschulen



Quelle: Eigene Erhebung (siehe Anhang), n=8 Hochschulen in den USA, n=8 Hochschulen in Deutschland, Mehrfachnennungen möglich

6.3.3 Relevanz einer Corporate Citizenship Strategie für Hochschulsponsoring

6.3.3.1 Verständnis von Hochschulsponsoring als Corporate Citizenship aus Unternehmenssicht

In diesem Kapitel soll der Frage nachgegangen werden, inwieweit die Unternehmen Hochschulsponsoring als Corporate Citizenship ansehen und es in ihre Aktivitäten der Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung integrieren. Die in Kapitel 6.3.2.3. dargestellten Ziele von Unternehmen dokumentierten die Relevanz der Corporate Citizenship Dimension bei 90% der amerikanischen, aber nur bei 40% der deutschen Unternehmen[179].

6.3.3.2. Verständnis von Hochschulsponsoring als Corporate Citizenship aus Sicht der Hochschulen

Die befragten Hochschulen in Deutschland sehen die Einschätzung der Unternehmen sehr ähnlich. So glauben 63% der deutschen Hochschulen, dass die Corporate Citizenship Motivation der Unternehmen beim Hochschulsponsoring zwar durchaus vorhanden ist, allerdings nicht im Vordergrund der Beweggründe steht.

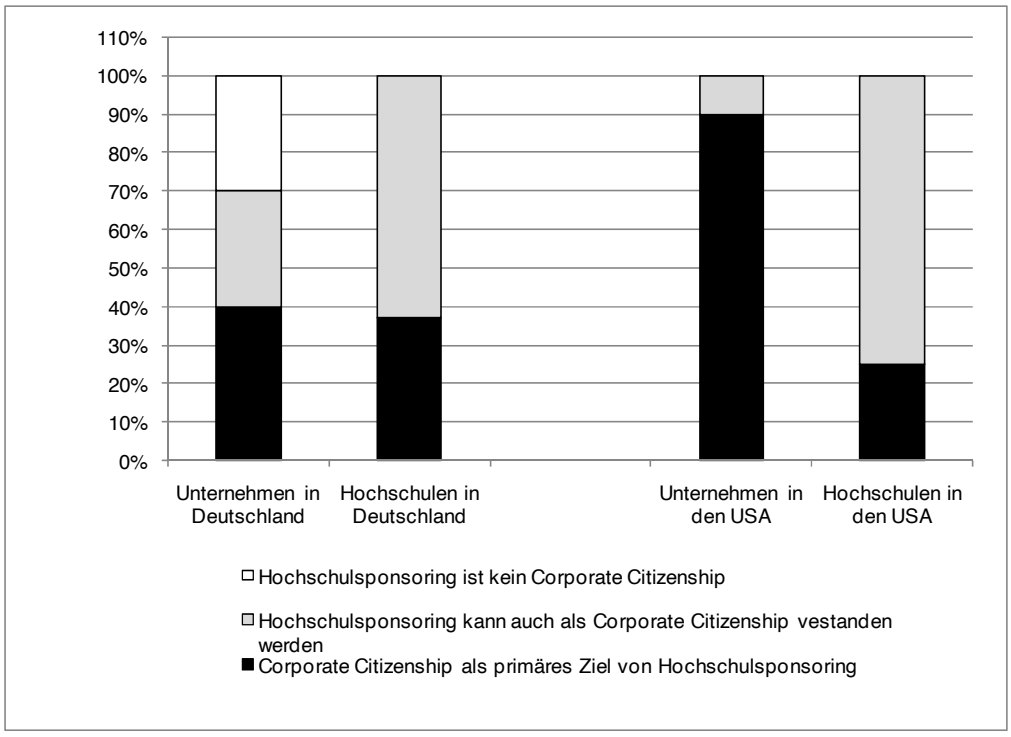
Auf amerikanischer Seite gibt es Unterschiede zwischen der Darstellung der Unternehmen und dem Verständnis auf Hochschulseite, die dokumentierte Corporate Citizenship Zielsetzung amerikanischer Unternehmen wird von Hochschulen nicht bestätigt. Trotz der Aussagen der Unternehmen denken 75% der amerikanischen Universitäten, dass wirtschaftliche Zielsetzungen im Vordergrund des Engagements stehen. Ein Mitarbeiter einer großen Research University beschreibt dies folgendermaßen: „No company does it, because it's a good thing to do. They have to see a clear Return on Investment for any activity, measurable." Trotz dieser Einschätzung wird aber das Engagement der Unternehmen von 88% der Hochschulen als positive Unterstützung der Bildungseinrichtungen gewertet. Da in den USA der staatliche Anteil an der Finanzierung wesentlich geringer ist, wird ein Engagement der Firmen zur Aufrechterhaltung und zum Ausbau von Forschung und Lehre wesentlich stärker als Teil einer funktionierenden *Community* gesehen. „Bottom line: If the

[179] Allerdings gaben weitere 30% der deutschen Unternehmen an, dass Hochschulsponsoring neben den fachlichen und personalpolitischen Zielen auch Teil einer umfassenden Corporate Citizenship Strategie ist, jedoch nicht vorrangig.

corporation's involvement helps our students, then it is still good Corporate Citizenship" fasst ein amerikanischer Hochschulmitarbeiter zusammen.

Die 37% der deutschen und 25% der amerikanischen Hochschulen, die eine vorrangige Corporate Citizenship Motivation der Unternehmen durch Hochschulsponsoring vermuten, sehen vor allem externe Motive (verstärkte gesellschaftliche Anforderungen an Unternehmen) als Hauptgrund für das Engagement an, dass durch die vereinbarten Gegenleistungen oft nur kaschiert wird: „Wenn Sie sich die teilweise hohen Summen anschauen, die einzelne Firmen für verschiedenen Sponsoring-Projekte zahlen, so kann man doch kaum von einem ernsthaften geschäftlichen Gegenwert sprechen. Mit Hochschulsponsoring bietet sich vor allem eine Möglichkeit im vom Unternehmen gewünschten Umfeld gesellschaftliches *gutes* Verhalten zu zeigen" beschreibt es ein Hochschulmitarbeiter einer deutschen Universität.

Abb. 6-17: Verständnis von Hochschulsponsoring als Corporate Citizenship aus Sicht der Unternehmen und Hochschulen



Quelle: Eigene Erhebung (siehe Anhang), n=10 Unternehmen in den USA, n=10 Unternehmen in Deutschland, n=8 Hochschulen in den USA, n=8 Hochschulen in Deutschland

6.3.3.3. Messung von Hochschulsponsoring als Corporate Citizenship

Die Frage zur Messung des Cause Related Sponsoring im Hochschulbereich wurde von allen Firmen sowohl in Deutschland als auch in den USA gleich beantwortet: Es werden zwar einzelne Indikatoren gemessen und ausgewertet, wie z.B. die Zahl der durchgeführten Symposien, die Zahl der eingestellten Studenten oder teilweise die Wahrnehmung des gesellschaftlichen Engagements der Firma im Allgemeinen mittels ad-hoc Studien, aber eine systematische Return-on-Investment Analyse der Corporate Citizenship Aktivitäten im Hinblick auf Hochschulsponsoring findet nicht statt. Aufgrund der vielen einzelnen Projekte sowie der unklaren Kausalzusammenhänge erachten es die meisten der befragten Unternehmen als oft zu komplexes Thema, als dass hier Ressourcen investiert werden sollten. Ein Unternehmensmitarbeiter sagte: „Für eine halbwegs gute Wirkungsanalyse müssten wir ja fast mehr Geld als in die konkreten Maßnahmen investieren. Das widerspricht unserem Verständnis von bürgerschaftlicher Verantwortung“. Allerdings deutete sich in den Gesprächen ebenfalls an, dass diese Situation teilweise als unbefriedigend empfunden wird. 60% der deutschen und 90% der amerikanischen Unternehmen sagten, dass eine bessere Kontrolle und Wirkungsanalyse der eingesetzten Gelder Sinn machen würde, wenn dies einfach und ohne großen Ressourceneinsatz zu bewerkstelligen wäre. Hier scheint noch Forschungsbedarf zu bestehen.

6.3.3.4. Die Rolle von Studiengebühren und Scholarships

Studiengebühren bzw. Tuition Fees sind in den USA sowohl an privaten als auch an staatlichen Hochschulen schon lange normal, in Deutschland wurden vor wenigen Jahren Studiengebühren in einigen Bundesländern eingeführt. Daraus ergeben sich naturgemäß Fragen und Potenziale für die Unterstützung durch Unternehmen.

Die empirische Untersuchung hat gezeigt, dass eine unternehmerische finanzielle Unterstützung der Studenten aufgrund der Einführung von Studiengebühren in Deutschland noch kaum diskutiert wird. 70% der befragten Unternehmen sehen hier keinen Anreiz, unterstützend tätig zu werden. „Wenn die Studiengebühren einmal 10.000 Euro pro Jahr betragen, können wir darüber reden, aber nicht bei 500 Euro pro Semester“ sagte ein Personalverantwortlicher in einem Großunternehmen. Nur eine

Firma denkt zurzeit aktiv über finanzielle Hilfe für bedürftige Studenten im Zusammenhang mit der Einführung von Studiengebühren in Deutschland nach[180].

Bei der Beurteilung, ob die Unterstützung von Studenten im Rahmen der Studiengebühren durch Unternehmen als Hochschulsponsoring anzusehen ist, herrscht relative Übereinstimmung aller deutschen Gesprächspartner. Solange diese finanziellen Hilfen über entsprechende Einrichtungen der Hochschulen fließen, z.B. Scholarship-Fonds oder Stipendien an den Universitäten, wird dies von der überwiegenden Mehrheit der Unternehmen durchaus als Hochschulsponsoring angesehen. Wichtig hierbei ist, dass die Entscheidung über zu fördernde Studenten den Hochschulen selbst obliegt. Werden dagegen von den Unternehmen einzelne Studenten selektiert und gefördert, so betrachten dies 80% der Unternehmen als Instrument der Personalpolitik zur Bindung potenzieller Mitarbeiter.

In den USA werden dagegen die weit verbreiteten Scholarships[181] von allen befragten Unternehmen angeboten und auch als Corporate Citizenship angesehen, da die Förder- und Unterstützungsmotivation im Vordergrund steht. Personalpolitische Aspekte spielen kaum eine Rolle.

6.3.4. Ausblick

6.3.4.1 Entwicklung und Bedeutung von Hochschulsponsoring als Corporate Citizenship

Die meisten der befragten Unternehmen (90% in Deutschland und 80% in den USA) sind der Meinung, dass Hochschulsponsoring in den nächsten Jahren zunehmen wird, wenn auch eher verhalten. Diese Zunahme geschieht vor allem aus Gründen der verstärkten Forderung nach *unternehmerischer Verantwortungsübernahme* (30% der deutschen und 60% der amerikanischen Unternehmen) sowie - aufgrund der demographischen Entwicklung und der damit verbundenen Personalknappheit (vgl.

[180] Allerdings wurde im Rahmen der Befragung von deutschen Unternehmen oft darauf hingewiesen, dass es schon lange Unternehmensstipendien gibt, d.h. z.B. Stipendien an eine Fakultät für den Lebensunterhalt der Studenten. Diese Thematik wird mit der Einführung von Studiengebühren sicherlich ein wichtigeres Thema, „…wenn auch noch lange nicht das Niveau der US-amerikanischen Scholarship Diskussion erreicht wird“ sagte der Leiter eines Fundraisingteams einer großen deutschen Hochschule.

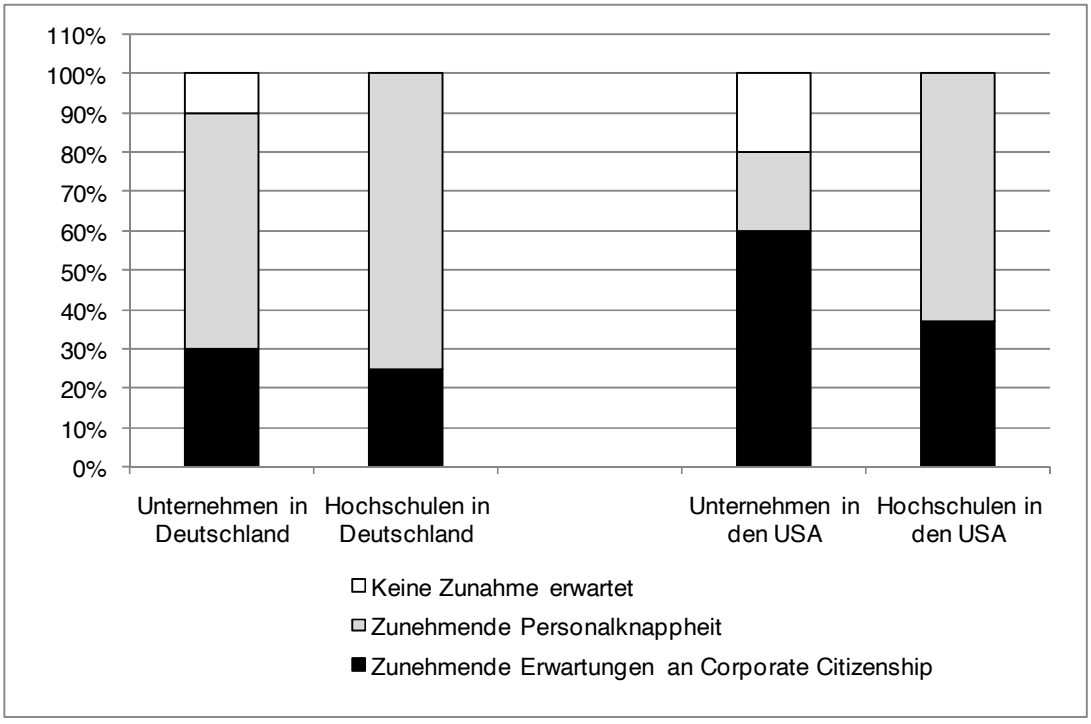
[181] Ein durchschnittliches Scholarship ist ca. 7.000 US$ wert, die populäre Online-Datenbank *Scholarships.com* listet aktuell 2,7 Mio. Scholarship-Grants im Wert von über 19 Mrd. US$ auf (vgl. Scholarships.Com 2008).

Schirrmacher 2004, S. 41) – aus Gründen der *Personalrekrutierung* (60% der deutschen und 20% der amerikanischen Firmen).

Trotz dieser zunehmenden Relevanz von Corporate Citizenship für Hochschulsponsoring wird gleichzeitig immer öfter ein konkreter Gegenwert durch die Unternehmen gefordert, wie 80% der befragten Unternehmen sowohl in Deutschland als auch den USA angeben. Auch zukünftige Cause Related Sponsoringvereinbarungen werden den Return on Investment für die Firmen noch eindeutiger belegen müssen. Dies kann sowohl im Bereich der Personalrekrutierung, als auch des Wissens- oder Imagetransfers oder im Rahmen von Corporate Citizenship geschehen. Sponsoring wird stärker auf eine geschäftliche Basis gestellt, die inhaltliche Abgrenzung zu Spenden wird deutlicher werden.

Auch auf Hochschulseite sehen 75% der befragten deutschen und 63% der amerikanischen Universitäten den sog. *War for Talents* im Rahmen der unternehmerischen Personalarbeit als treibende Kraft für vermehrtes Hochschulsponsoring, alle Universitäten erwarten ausnahmslos eine zukünftige Ausweitung der unternehmerischen Sponsoringaktivitäten.

Abb. 6-18: Gründe für die erwartete Zunahme von Hochschulsponsoring



Quelle: Eigene Erhebung (siehe Anhang), n=10 Unternehmen in den USA, n=10 Unternehmen in Deutschland, n=8 Hochschulen in den USA, n=8 Hochschulen in Deutschland

6.3.4.2. Mögliche Risiken und Barrieren

Die möglichen Risiken und Hindernisse für eine weitergehende positive Entwicklung des Hochschulsponsoring durch Unternehmen können in zwei große Themenblöcke aufgeteilt werden:

Die Hälfte der befragten Unternehmen in Deutschland und 60% der amerikanischen Unternehmen sehen in einer sich verschlechternden *wirtschaftliche Lage* ein mögliches Hindernis für die Zunahme von Hochschulsponsoring. Dies trifft vor allem auf Sponsoring zu, das nicht aus Personalrekrutierungs- oder Corporate Citizenship Gründen durchgeführt wird[182]. Des Weiteren benennen vor allem deutsche Unternehmen (40%) die fehlenden oder nicht konkreten *Gegenleistungen* der Hochschulen als mögliches Hindernis, während dies nur von einem amerikanischen Unternehmen erwähnt wurde.

Die Hochschulen sehen ebenfalls die Problematik einer sich verschlechternden Konjunktur als mögliches Hemmnis einer positiven Entwicklung des Sponsoring (50% in Deutschland, 87% in den USA), besonders in Deutschland wird auch konkret auf die Lage am Arbeitsmarkt hingewiesen (63% der Hochschulen). Dies erscheint aufgrund der starken Bedeutung von Personalrekrutierung nachvollziehbar. In den USA wurde dies explizit nur von einer Hochschule erwähnt. Weitere mögliche Barrieren liegen in Deutschland in der wahrgenommenen Gefahr eines möglichen Eingriffes von privaten Unternehmen in universitäre Forschung und Lehre (25% der Hochschulen) sowie in sich verschlechternden Steuergesetzen (12%) und inneruniversitärer Akzeptanz (12%) für Sponsoring. Diese beiden Punkte wurden von den amerikanischen Universitäten nicht erwähnt, dort wird jedoch der Einfluss möglicher Naturkatastrophen auf das Hochschulsponsoring realisiert: Aufgrund der starken fördernden Corporate Citizenship Komponente bei amerikanischem Hochschulsponsoring werden in diesen Fällen teilweise Fördergelder der Unternehmen in Hilfsprojekte umgeleitet, diese Mittel stehen dann den Hochschulen nicht zur Verfügung[183].

---

[182] Nur jeweils ein Unternehmen in den USA und Deutschland war der Meinung, dass auch diese Programme bei einem Konjunktureinbruch zurückgefahren werden.

[183] Drei Universitäten (37%) bekundeten, dass größere Naturkatastrophen wie die Zerstörung der amerikanischen Stadt New Orleans durch den Hurrikan *Katrina* im August 2005 zu starken Einbußen der unternehmerischen Spenden und Sponsoringgelder geführt hat.

6.3.5 Zusammenfassung der Ergebnisse

Dieses Kapitel fasst noch einmal die wichtigsten Ergebnisse der Befragung stichpunktartig zusammen, die als Grundlage für Handlungsempfehlungen dienen könnten.

Allgemeine Ergebnisse

- Hochschulsponsoring ist auf Unternehmens- und Hochschulseite ein aktuelles Thema, das auf großes Interesse der befragten Personen stieß. Viele Interviews dauerten wesentlich länger, als die ursprünglich veranschlagten 30 Minuten.
- Hochschulsponsoring hat in den USA und Deutschland nicht die finanzielle Bedeutung wie Spenden. Es deutet sich allerdings ein Paradigmenwechsel an, da Unternehmen einerseits immer mehr einen *angemessenen* Gegenwert ihres finanziellen Engagements fordern und Hochschulen versuchen, den Mittelzufluss über langfristige Sponsoringvereinbarungen planbarer zu machen und, im Gegensatz zu oft einmaligen Spenden, zu verstetigen.
- Neben Hochschulsponsoring engagieren sich deutsche und amerikanische Unternehmen an Hochschulen ähnlich stark vor allem in den Bereichen des Wissenstransfers, der Personalrekrutierung und der Auftragsforschung. Lediglich bei der Unterstützung von Universitäten mittels Spenden sind amerikanische Unternehmen deutlich aktiver engagiert.

Abgrenzung und Vernetzung der Aktivitäten

- Sowohl in den USA als auch in Deutschland grenzen Unternehmen und Hochschulen die verschiedenen Instrumente der Kooperation nur sehr vage und recht heterogen voneinander ab[184]. Bei der konkreten Zusammenarbeit wird der Terminologie kaum eine Bedeutung zugemessen. Hochschulen subsummieren meistens alle Aktivitäten unter dem Begriff Fundraising, besonders in den USA wird nach gebundenen und ungebundenen Mittel weiter differenziert. Bei deutschen Unternehmen erfolgt meist eine Klassifikation in fachliche Kooperationen (Personal, Wissenstransfer, etc.) sowie finanzielle Unterstützung dieser Kooperationen (durch Spenden und Sponsoring). Lediglich Auftragsforschung wird eindeutig als Instrument abgegrenzt.

[184] Lediglich die konkrete Auftragsforschung erfährt eine recht klare Abgrenzung.

- Die einzelnen Kooperationen eines Unternehmens mit einer Hochschule (Spenden, Sponsoring, Personalrekrutierung, Auftragsforschung, usw.) sind in Deutschland selten miteinander vernetzt und meist nur wenig aufeinander abgestimmt. Zwar werden teilweise Vorteile einer stärkeren Zentralisierung gesehen, von Unternehmensseite aber oft aus praktischen Gründen nicht weiter verfolgt. Amerikanische Unternehmen verfolgen hier eine wesentlich stärkere Verknüpfung der Aktivitäten.
- Auf Hochschulseite in Deutschland gibt es keine eindeutige Tendenz zu eher zentraler oder dezentraler Organisation des Fundraising, bei amerikanischen Hochschulen findet dagegen eine stärkere Zentralisierung, meist über zentrale Büros für externe Beziehungen statt.
- In den meisten Fällen erfolgt der Initialkontakt für Hochschulsponsoring von Seiten der Hochschulen oder gleichermaßen von Unternehmen und Hochschulen. Unternehmen sind hier sowohl in den USA als auch in Deutschland eher reaktiver und abwartender. Nur wenn Interesse an Absolventen einer bestimmten Universität besteht, werden Unternehmen von sich aus wesentlich aktiver.
- Dokumentierte Hochschulsponsoringgrundsätze konnten weder bei Unternehmen noch bei Hochschulen in nennenswertem Umfang ausgemacht werden, Entscheidungen werden meist von Fall zu Fall getroffen.

Zieldimensionen

- Die wichtigsten Ziele des Hochschulsponsoring stellen in Deutschland personalpolitische und fachliche Ziele dar, in den USA sind dies Corporate Citizenship Ziele und personalpolitische Ziele. Hochschulen verfolgen, neben der finanziellen Mitteleinwerbung, eine Anzahl weiterer, eigener Ziele mit Sponsoring.
- Die Dokumentation gesellschaftlicher Verantwortung als Ziel des Hochschulsponsoring wird in den USA klar artikuliert, während dies in Deutschland kommunikativ noch weniger der Fall ist.
- Sponsoring wird vorrangig zur Unterstützung weitergehender Unternehmensziele im Rahmen der Hochschulkooperationen eingesetzt. Ein Hochschulsponsoring zur Steigerung der Bekanntheit oder auch zur Erreichung

von Imagezielen scheint vernachlässigbar. Der in der Literatur oft thematisierte Imagetransfer spielt in der Realität nur bei Kooperationen mit wenigen Spitzenhochschulen eine Rolle.

- Die Gegenleistungen der Hochschulen gehen über rein kommunikative Leistungen hinaus und orientieren sich an den unternehmerischen Zielen. Dabei werden kaum standardisierte Lösungen eingesetzt.

Organisatorische Aspekte

- Aufgrund der unterschiedlichen Ziele von Hochschulsponsoring ist es oft sehr schwierig und zeitaufwändig, den besten Ansprechpartner in den Unternehmen zu finden, der über alle Hochschulsponsoringaktivitäten Auskunft geben kann.
- Analog zu den Zielen von Hochschulsponsoring zeichnen in Unternehmen oft nicht die Marketingabteilungen für Sponsoring an Universitäten verantwortlich, sondern Personal- oder Fachabteilungen in Deutschland bzw. Corporate Citizenship - oder Corporate Social Responsibility Abteilungen in den USA.
- Deutsche Unternehmen stehen einer Bündelung aller Hochschulaktivitäten zwar aufgeschlossen gegenüber, sind aber skeptisch, ob sich dies angesichts der Vielfalt der Beziehungen realisieren lässt und ob es dann den Aufwand wert wäre. Aus dokumentarischer Sicht scheint eine budgetäre jährliche Konsolidierung aller Ausgaben für den Corporate Citizenship Report ausreichend.
- Die empirische Befragung stellte sich bei amerikanischen Universitäten aufgrund klarer Zuständigkeiten am einfachsten dar, bei amerikanischen Unternehmen dagegen am schwierigsten. Deutsche Hochschulen waren ebenfalls relativ problemlos zur Mitarbeit zu gewinnen, vorausgesetzt es konnte ein zuständiger Mitarbeiter eruiert werden. Auch deutsche Unternehmen zeigten sich meist (aber nicht immer) zur Kooperation bereit, wenn der richtige Mitarbeiter gefunden wurde.
- Alle Aktivitäten im Hinblick auf Unternehmen sind in den USA meist durch ein *Office of Corporate and Foundation Relations (CFR)* der Hochschulen koordiniert, einige deutsche Universitäten sind gerade dabei, eine ähnliche Struktur aufzubauen.

Aspekte der Kommunikation

- Die Kommunikation der Unternehmen über das Sponsoringengagement erfolgt meist recht klassisch über eigene Publikationen (Internet, Broschüren) und PR Meldungen. Neben der externen Kommunikation steht die interne Mitarbeiterkommunikation im Mittelpunkt des Interesses, vor allem in den USA. Neue interaktive Formen, die das Web 2.0 bietet, sind erst in Grundzügen und oft als Tests zu erkennen.
- Kommunikation über Messen und Events wird recht selektiv eingesetzt, vor allem bei Personalmessen (in Deutschland) und Hochschulsport-Events (in den USA). Mediawerbung und Kommunikation im Bereich der Absatz- und Verkaufsförderungsmaßnahmen spielen kaum eine Rolle.
- Die konkreten kommunikativen Erwartungen der Unternehmen an Hochschulen als Gegenleistung für Sponsoring sind eher gering ausgeprägt, meist wird nur gemeinsame Pressearbeit genannt.
- Die Kommunikation des Hochschulsponsoringengagements wird verstärkt über Aktivitäten und Personen umgesetzt, eine Kommunikation über Objekte (z.B. Markierung von Gegenständen) ist seltener zu finden.
- Hochschulsponsoring wird vor allem als unterstützende Maßnahme für andere Formen der Hochschulkooperationen gesehen, der alleinige kommunikative Nutzen von Sponsoring steht daher nicht im Mittelpunkt des Interesses

Hochschulsponsoring und Corporate Citizenship

- Corporate Citizenship ist einer von drei Hauptgründen für Unternehmen, sich an Hochschulen zu engagieren. Während jedoch eine Mehrheit der Unternehmen in Deutschland sowie Hochschulen in Deutschland und den USA Corporate Citizenship nicht als primäres Ziel von Hochschulsponsoring ansehen, geben amerikanische Unternehmen dies als Hauptgrund für ihr Engagement an.
- Mehrheitlich wird jedoch von allen Befragten bestätigt, dass Hochschulsponsoring aufgrund der starken Förderintention auf jeden Fall als Aktivität des Corporate Citizenship angesehen werden kann.

Messung des Engagements und die Rolle von Studiengebühren

- Bisher erfolgt bei den Unternehmen noch keine ganzheitliche Messung des Return on Investment sämtlicher Hochschulaktivitäten, einzelne Indikatoren werden aber durchaus gemessen und bewertet.
- Scholarships werden in den USA klar als Corporate Citizenship angesehen, ein ähnliches Engagement der deutschen Unternehmen aufgrund der kürzlich eingeführten Studiengebühren steht aber im Moment nicht zu erwarten.

Zukünftige Entwicklung

- Die zukünftige Entwicklung von Hochschulsponsoring wird aufgrund der zunehmenden Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung durch die Unternehmen durchaus positiv eingeschätzt, Risiken können sich höchstens aus einer schlechteren gesamtwirtschaftlichen Entwicklung bzw. aus einer negativen Entwicklung des Arbeitsmarktes ergeben.
- Zusätzlich zur stärkeren Nutzung von Cause Related Sponsorship an Hochschulen wird aber auch der Return on Investment des Sponsoringengagements für die Unternehmen in Zukunft immer wichtiger. Hochschulen sind daher auch hier immer stärker gefordert, einen konkreten Gegenwert zu bieten.

7. Strategien und Maßnahmen zur Umsetzung von Hochschulsponsoring als Ausdruck von Corporate Citizenship

In diesem Kapitel werden abschließend die theoretischen Grundlagen mit den empirischen Ergebnissen zusammengeführt, um so Denkanstöße sowie Gestaltungs- und Handlungsmöglichkeiten für Unternehmen darzustellen und, initiiert durch die Ergebnisse und Grenzen dieser Arbeit, weiteren Forschungsbedarf zu skizzieren. Als Exkurs werden auch Handlungsmöglichkeiten für Hochschulen aufgezeigt, die sich quasi als Pendant zu den Chancen für Unternehmen ergeben. Dabei wird der Schwerpunkt auf Deutschland gelegt, die Forschungsergebnisse von amerikanischen Hochschulen und Unternehmen sollen aber als wichtige Informationsquelle einfließen.

7.1 Gestaltungs- und Handlungsmöglichkeiten

7.1.1 Zukünftige Bedeutung von Hochschulsponsoring

- *Das Umfeld für Hochschulsponsoring verbessert sich:* Die Hochschulen in Deutschland sehen sich in den letzten Jahren mit vielfältigen Herausforderungen konfrontiert (vgl. Osburg 2006, S. 94). Der Wettbewerb zwischen den Hochschulen auf nationaler und internationaler Ebene wird durch die Globalisierung von Wissenschaft und Wirtschaft intensiver, die Zahl der Studenten wird in den nächsten Jahren aufgrund der demographischen Entwicklung einen neuen Höchststand erreichen. Demgegenüber steigen die Hochschulausgaben unterproportional[185], die Hochschulen werden mehr Zeit und Energie für die Einwerbung von Drittmitteln aufwenden müssen, da der steigende Finanzbedarf immer weniger durch Grundmittel gedeckt ist. Hieraus ergeben sich neue Potenziale für Unternehmen, sich im Hochschulsponsoring zu engagieren, da es zunehmend die Hochschulen selbst sind, die die Initiative zu einer engeren Zusammenarbeit ergreifen und konkrete Gegenleistungen offerieren, die mit den Unternehmen abgestimmt werden. Bei den eingeworbenen privaten Mitteln handelt es sich zwar im Moment noch mehrheitlich um Spenden. Sowohl in den USA als auch in Deutschland versuchen die Bildungseinrichtungen allerdings vermehrt, den Mittelzufluss durch Sponsoringvereinbarungen zu verstetigen und langfristig kalkulierbar zu machen. Hier könnten Unternehmen ansetzen und mit Hochschulen, die - basierend auf den unternehmerischen Zielen - für Sponsoringvereinbarungen interessant erscheinen, konkrete Projekte vereinbaren.

- *Die Ermittlung eines gesamtunternehmerischen Return on Investments ist nötig*: Der empirische Teil der Arbeit hat gezeigt, dass Unternehmen vermehrt auf die Rentabilität ihres Sponsoringengagements (auch auf die des Cause Related Sponsoring) achten, dies ist auch den Hochschulen bekannt. Nach wie vor allerdings erscheint vielen Unternehmen der Nutzen von Hochschulsponsoring als nicht eindeutig, da die rein kommunikative Nutzung von eher geringer Bedeutung ist. Sowohl der theoretische als auch der empirische Teil der Arbeit haben aber gezeigt, dass Hochschulsponsoring eine Vielzahl von Zielen verfolgen kann, die oft von

[185] Seit 1980 sind die Ausgaben für die Lehre je Studierenden real um 15,4% zurückgegangen (vgl. *Statistisches Bundesamt 2003*, S. 35).

Unternehmensseite wenig oder gar nicht zusammengefast werden. So könnte z.B. eine einzige Hochschulsponsoringvereinbarung einen positiven Return on Investment in den Bereichen PR (Presseartikel), Personalmarketing (Rekrutierung von Studenten) und Corporate Citizenship (lokale Licence to Operate) liefern. Diesen ressortübergreifenden RoI ermittelt allerdings keines der befragten Unternehmen, so dass immer nur Einzelaspekte in die Betrachtung der Rentabilität eingehen (z.B. wie viele Top-Studenten sind von der Hochschule X gekommen und was hätte uns das gekostet, wenn wir Personalberater eingeschaltet hätten?). Eine einfach durchzuführende und akzeptierte Berechnung des Return on Investments auf Ebene der gesamten Unternehmung wäre daher für das Instrument Hochschulsponsoring von elementarer Bedeutung, um so alle Wirkungen für das Unternehmen zu erfassen.

7.1.2 Potenzial von Hochschulsponsoring als Ausdruck von Corporate Citizenship

- *Corporate Citizenship und Hochschulsponsoring haben sehr ähnliche Zielsysteme:* Die unternehmerischen Ziele, die mit Corporate Citizenship erreicht werden sollen, sind zu großen Teilen mit denen von Hochschulsponsoring deckungsgleich (vgl. Kap 5.2). Besonders die Dokumentation gesellschaftlicher Verantwortung, die lokale Licence to Operate sowie Ziele im Rahmen der Personalrekrutierung sind hier zu nennen (vgl. Westebbe/Winter/Trost 1997, S. 27-29; Hermanns/Suckrow 1995, S. 44; Bruhn 2003, S. 247-248). Ähnlich stellt sich auch die unternehmerische Grundmotivation für den Einsatz dieser Instrumente dar, denn sowohl bei Hochschulsponsoring als auch bei Corporate Citizenship stehen selten rein altruistische Motive im Vordergrund, ein Nutzen für das Unternehmen muss erkennbar sein (vgl. Maaß/Clemens 2002, S. 81 und 133; Habisch 2003, S. 60-61).

  Für Unternehmen liegt die Relevanz aufgrund der Zielübereinstimmung vor allem darin, dass Hochschulsponsoring nicht vorrangig als Hochschulsponsoring kommuniziert, sondern gegenüber der Öffentlichkeit vor allem als Ausdruck von Corporate Citizenship dargestellt werden kann. Dies ist insofern interessant, als dass durch diese Kombination teilweise eine Zielkomplementarität erreicht wird: Beim Hochschulsponsoring stehen Ziele der Personalrekrutierung und Dokumentation gesellschaftlicher Verantwortung im Vordergrund, die Verbesserung der Unternehmensimages steht hier in der Praxis etwas zurück.

Demgegenüber gilt der Reputationsaufbau als wichtigstes übergeordnetes Ziel von Corporate Citizenship Aktivitäten, so dass durch den Einsatz von Hochschulsponsoring und dessen Integration in die Corporate Citizenship Kommunikation eine für das Unternehmen optimale Zielerreichung aller Ziele möglich ist. Die Integration von Hochschulsponsoring in Corporate Citizenship Konzepte ist in den USA bereits weiter fortgeschritten als in Deutschland.

- *Die Förderung lokaler Hochschulen könnte neue Potenziale bieten:* Zwar stellt die Dokumentation gesellschaftlicher Verantwortung eines der wichtigsten Ziele von Hochschulsponsoring und Corporate Citizenship dar, allerdings gibt es zwischen den USA und Deutschland signifikante Unterschiede bei der Förderung ortsansässiger Hochschulen: Während sich in den USA der Fördergedanke stark in Programmen mit räumlich nahe stehenden Universitäten niederschlägt, ist dieses Phänomen in Deutschland noch relativ selten zu beobachten. Großunternehmen in Deutschland kooperieren besonders mit den Hochschulen, die zur Zielerreichung in den Bereichen Personalrekrutierung und Wissenstransfer geeignet erscheinen und in dieser Hinsicht den größtmöglichen Nutzen versprechen, d.h. oft mit den forschungsstarken Hochschulen. Kleinere Hochschulen und Fachhochschulen erhalten nur unterdurchschnittliche Sponsoringzahlungen. Bei Hochschulen, die im lokalen Umfeld angesiedelt sind, sind sicherlich Spenden möglich, aber die räumliche Nähe ist selten ein Grund für längerfristige Sponsoringkooperationen.

  Die Situation in den USA stellt sich demgegenüber anders dar: Eine enge Bindung der Unternehmen an die lokale Hochschule gilt dort als selbstverständlich, die lokale Licence to Operate steht hier im Vordergrund der Überlegungen. Ob sich in Deutschland eine Zunahme von Hochschulsponsoring für lokale Universitäten und Fachhochschulen aufgrund der Anforderungen an unternehmerisches bürgerschaftliches Verhalten etablieren wird, kann hier nicht abschließend geklärt werden. Für Unternehmen, die die Integration von Hochschulsponsoring in ihre Corporate Citizenship Strategie weiterentwickeln wollen, erscheint aber eine verstärkte Einbindung der lokalen Hochschule aus dieser Sichtweise nicht uninteressant.

7.1.3 Gestaltung von Hochschulsponsoring als Ausdruck von Corporate Citizenship

Nachdem die weitgehende Übereinstimmung der Ziele von Corporate Citizenship und Hochschulsponsoring festgestellt wurde und auch durch die empirische Untersuchung validiert werden konnte, sollen nun darauf aufbauend die wichtigsten Ergebnisse für eine mögliche unternehmerische Gestaltung von Hochschulsponsoring als Ausdruck von Corporate Citizenship dargestellt werden.

- *Organisatorische Integration verlangt nach Koordinierung*: Hochschulsponsoring gilt zwar vor allem als unternehmerisches Marketinginstrument, allerdings zeigte die empirische Untersuchung, dass die organisatorische Verankerung im Unternehmen nicht immer in der Marketingabteilung liegt. Es scheint so, dass die Ansiedlung von Hochschulsponsoring in Unternehmensabteilungen vor allem vom Zielcharakter des Hochschulsponsoring im jeweiligen Unternehmen beeinflusst wird[186]. Da aber Hochschulsponsoring verschiedene ökonomische und vorökonomische Ziele haben kann, könnte es zielführend sein, hier abteilungsübergreifende Mechanismen und Strukturen zu schaffen, die eine optimale Synergie beim Einsatz dieses Instruments verfolgen. Aufgrund der übergreifenden Funktion von Corporate Citizenship im Unternehmen bietet es sich für die bestehende oder zu schaffende Corporate Citizenship Abteilung an, hier die führende Rolle zu übernehmen. Eine fehlende Koordination kann darüber hinaus sogar kontraproduktive Effekte hervorbringen, wenn z.B. die Marketingabteilung mit einem offensiven Sponsoringkonzept um die Zielgruppe der Studenten wirbt, während die Corporate Citizenship Abteilung das Engagement an dieser Hochschule gleichzeitig als *Giving back to the Community* kommuniziert. Gerade auf diesem Feld gibt es noch Handlungsbedarf, die Koordination findet in den Unternehmen nur sehr ansatzweise statt.

- *Unternehmensstiftungen als organisatorische Einheit für Hochschulsponsoring im Rahmen von Corporate Citizenship:* Wenn Unternehmen nicht direkt als Sponsoren an Hochschulen aktiv werden wollen, stellen Unternehmensstiftungen eine Möglichkeit dar, das finanzielle Engagement zumindest indirekt mit den Unternehmenszielen zu verknüpfen (vgl. Kapitel 2.4.3.1.2). Zwar sind Unternehmensstiftungen meist rechtlich selbständige Einheiten (vgl. Marquardt

[186] Allerdings wäre hier auch der Umkehrschluss denkbar, d.h. dass die ursprüngliche Abteilungszuordnung von Hochschulsponsoring die mit diesem Instrument verfolgten Ziele determiniert.

2001, S. 75), die jedoch in personeller, finanzieller und organisatorischer Weise eng mit dem Unternehmen (Stiftungsträger) verbunden sind und sich zunehmender Beliebtheit erfreuen (vgl. Weger 2000, S. 2). Aufgrund ihrer nachhaltigen Ausrichtung stellen sie, auch in den Augen der befragten Unternehmen, optimale Konstrukte dar, das bürgerschaftliche Engagement im Rahmen von Hochschulsponsoring zu kommunizieren. Alle befragten Unternehmen haben daher eigene Stiftungen eingerichtet, die teilweise für die Hochschulprogramme und das Hochschulsponsoring der Unternehmen verantwortlich sind. Da Unternehmensstiftungen einerseits meist den Namen des Stiftungsträgers beinhalten[187] und so einen Imagetransfer auf das Unternehmen ermöglichen sowie in den Augen der Öffentlichkeit ein hohes Ansehen genießen, eignen sie sich sehr gut für die Umsetzung von Hochschulsponsoring mit der Intention der Dokumentation gesellschaftlicher Verantwortung.

Die Stiftungsprofessur stellt eine weitergehende Möglichkeit des Engagements dar, die allerdings aufgrund ihres hohen finanziellen Engagements nicht von allen Unternehmen wahrgenommen werden kann. Sie dokumentiert ein starkes Interesse des Unternehmens an der Hochschule und beinhaltet auch eine gewisse Nachhaltigkeit, die kommunikativ über viele Jahre gut genutzt werden kann.

- *Hochschulsponsoring sollte auf konkreten Projekten mit Hochschulen basieren:* In den vorherrschenden Definitionen von Sponsoring wird vor allem auf die kommunikative Gegenleistung des Sponsoringpartners abgestellt. Wenn sich Hochschulsponsoring aber auf dieses kommunikative Element beschränkt, so sehen die meisten der befragten Unternehmen hierin kaum einen adäquaten Gegenwert. Viel versprechender erscheint es, Sponsoring bevorzugt dann einzusetzen, wenn bereits weitergehende Projekte mit der Hochschule umgesetzt werden, z.B. im Rahmen der Personalrekrutierung, der Weiterbildung für Firmenmitarbeiter, der Auftragsforschung, usw. Aus kommunikativer Sicht hat dies den Vorteil, dass die langfristige Kooperation mit der Hochschule, die kommunikativ von Sponsoring begleitet wird, mehr Möglichkeiten und Ansatzpunkte zur Kommunikation bietet, als eine einmalige klassische Sponsoringvereinbarung.

[187] Sehr oft wird neben dem Namen des Unternehmens auch ein Gründer, Eigentümer oder vormaliger Geschäftsführer als Namensgeber genommen.

Des Weiteren dokumentiert eine langfristige und damit nachhaltige Sponsoringstrategie von Unternehmen die Förderintention des Unternehmens deutlicher als eine einmalige Spende. Die klassische Form von Sponsoring generiert oft nur einmalige regionale oder nationale Kommunikation, die sich nach der einmaligen Pressearbeit oft auf die Zielgruppe der Hochschulangehörigen und Studenten beschränkt. Langfristige Projekte dagegen, auch im Rahmen einer Public-Private-Partnership, können immer wieder Ergebnisse, Vorträge, Events, usw. produzieren, über die berichtet wird, und wodurch auch das unternehmerische Hochschulsponsoring kontinuierlich kommuniziert wird. Unternehmen, die Hochschulsponsoring planen, sollten es daher mit anderen Projekten an der Hochschule verzahnen, um so den Nutzen zu maximieren.

- *Die Erwartungen an Hochschulen nicht zu hoch ansetzten*: Hochschulsponsoring stellt ein optimales Instrument dar, die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen mit den finanziellen Bedürfnissen der Hochschulen zu kombinieren und wird daher von allen befragten Personen als prinzipiell zukunftsweisend beurteilt. Unternehmen fordern für Sponsoring immer stärker einen *angemessenen* Return on Investment für ihr Engagement, so dass Hochschulen immer stärker gefordert werden, entsprechende *Angebote* zu unterbreiten bzw. *Gegenleistungskataloge* zu erstellen. Dies stellt keinen Widerspruch zum bürgerschaftlichen Engagement dar, da nicht nur philanthropische Spenden zum Fundraising der Hochschulen gehören, sondern auch Sponsoring mit vereinbarten Gegenleistungen. Auch Unternehmen sehen Sponsoring als Teil des Corporate Citizenship. Insofern kann für Cause Related Sponsorship durchaus ein RoI gefordert werden, ohne dass dies unbedingt im Widerspruch zur Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung stehen muss. Allerdings sind hier gewisse Grenzen zu beachten: Mehrere Hochschulen äußerten im Interview zum Punkt Gegenleistungen, dass für ein funktionierendes Hochschulsponsoring immer ein *gewisser Grad an Philanthropie* von den Unternehmen erwartet werden muss und Hochschulen Gegenleistungen nur bis zu einem gewissen Grad mit den bekannten Instrumenten (Wissenstransfer, PR, betriebliche Weiterbildung, usw.) anbieten können, sie also teilweise weniger Gestaltungsmöglichkeiten haben, als Firmen dies gerne sehen würden. Unternehmen sollten in der Konzeption ihres Hochschulsponsoringengagements bzw. bei der Berechnung des RoI daher berücksichtigen, dass nur ein Teil dieser Investitionen über entsprechende

Gegenleistungen der Hochschulen kommen kann, Firmen müssen gegebenenfalls zusätzlich Wege und Lösungen finden, weiteren Nutzen aus dem Sponsoring zu generieren.

- *Die Kommunikationsinhalte müssen den Nutzen für die Gesellschaft klarer herausstellen:* Die empirische Untersuchung hat gezeigt, dass Unternehmen klare Ziele mit Hochschulsponsoring verfolgen, die nicht ausschließlich in der Dokumentation gesellschaftlicher Verantwortung verankert sind. Allerdings werden oft quasi alle Kooperationsformen mit einer Hochschule (außer Auftragsforschung) kommunikativ als Corporate Citizenship dargestellt, so dass die Gefahr einer *Mogelpackung* besteht. Im Zuge der immer stärker werdenden Berichterstattung über Corporate Citizenship Aktivitäten der Firmen wird von der Öffentlichkeit aber zunehmend die Substanz hinterfragt werden, die sich hinter der Unternehmenskommunikation verbirgt. Die Gefahr besteht, dass übertriebene Darstellungen in Zukunft leichter entdeckt werden können, so dass Unternehmen, die Hochschulsponsoring als Teil ihrer Corporate Citizenship Strategie auffassen, noch klarer herausarbeiten müssen, warum diese Aktivität einen bürgerschaftlichen Wert an sich hat (der sog. *Social Impact*) und nicht nur der eigenen Imagepflege bei einer interessante Zielgruppe dient. Anknüpfungspunkte stellen hier der immer größere Finanzbedarf von Hochschulen aus privaten Quellen sowie die daraus resultierenden Fundraisingbemühungen der Hochschulen dar, um Lehre und Forschung aufrecht zu erhalten.
- *Neue Kontrollinstrumente sind notwendig:* Eine Erfolgskontrolle von Sponsoringmaßnahmen beschränkt sich in der Praxis meistens auf eine letztendlich nicht ausreichende Medienauswertung, da oft die Investition für teure RoI Instrumente gescheut wird. Sponsoren verfolgen jedoch verschiedenartige Ziele, die über Medienpräsenz hinausgehen und die bei einer ganzheitlichen Erfolgskontrolle angemessen berücksichtigt werden müssen. Nur so kann ein echter Return on Investment für das gesamte Unternehmen errechnet werden.

7.2 Exkurs: Chancen für Hochschulen durch Cause Related Sponsorship

Die vorliegende Arbeit betrachtet zwar das Instrument des Hochschulsponsoring im Rahmen von Corporate Citizenship vor allem aus Sicht der Unternehmen, es erscheint allerdings aufgrund der erhobenen Daten interessant, hier auch den Blick auf die

Hochschulen zu lenken und Implikationen abzuleiten, die sich aus einer sich weiterentwickelnden betriebswirtschaftlichen Sponsoringpraxis ergeben könnten.

Hochschulmarketing hat in den letzten Jahren eindeutig an Bedeutung gewonnen, kaum eine Hochschule beschäftigt sich nicht mit dieser Thematik. Zahlreiche Tagungen, Kongresse und Fortbildungsveranstaltungen (vgl. Gate Germany 2007; CHE 2007; Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V 2007) dokumentieren das gestiegene Interesse.

Bisher reagieren Hochschulen unterschiedlich auf die veränderten Anforderungen: Während manche Institutionen bereits detaillierte Konzepte für professionelles Fundraising haben, stehen andere erst am Anfang dieses Prozesses. Einig sind sich die Hochschulen, dass aufgrund der geänderten Anforderungen die Drittmitteleinwerbungen von privaten Unternehmen gesteigert werden sollen und es herrscht auch Einigkeit, dass hierfür konkrete Leistungen angeboten werden müssen, da die Unternehmen verstärkt Gewicht auf den Return on Investment legen.

Bei der Formulierung dieser Gegenleistungen können zwei Themenblöcke ausgemacht werden: Zum einen sind konkrete Maßnahmen zu vereinbaren, d.h. genau definierte Leistungen, wie z.B. die Markierung von Gegenständen, Symposien zum Wissenstransfer, gemeinsame PR, usw. Darüber hinaus wird mehr und mehr versucht, strategisch langfristige Partnerschaften mit den Unternehmen aufzubauen (Beziehungsmarketing), die sporadische Erfolge beim Fundraising verstetigen sollen.

Ein unternehmerisches Cause Related Sponsorship für Hochschulen bietet zusätzliche Chancen für Hochschulen, erfolgreiche Kooperationen aufzubauen und langfristig zu sichern.

- Im Bereich der Gegenleistungen sind neue Projekte denkbar, die einen eindeutigen Bezug zu Corporate Citizenship besitzen. So startete die TU Dresden im Jahr 2006 ihre Initiative *Uni mit Kind* (vgl. Universität Dresden 2007), die die Bedingungen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder Studium verbessern soll und ein familienfreundliches Umfeld schafft. Dieses Projekt wird mit großem Engagement von Sponsoren aus der Wirtschaft unterstützt und dokumentiert auch die Integration von Corporate Citizenship im Hochschulsponsoring.

  Ein weiterer Schwerpunkt neuer Themenfelder könnte in der Kooperation bei lokalen Projekten liegen. Im Gegensatz zu den USA unterstützen Firmen die lokalen

Universitäten in Deutschland eher weniger, hier Anreize zu schaffen und den bürgerschaftlichen Gedanken (Hochschule und Wirtschaft für die Region) zu fördern, erscheint ein viel versprechender Ansatzpunkt.

- Im organisatorischen Bereich wird es zunehmend wichtiger, verantwortliche Abteilungen, ähnlich wie den *Offices for Corporate and Foundation Relations* in den USA, zu schaffen. Dabei geht es weniger um die Benennung einer konkreten Ansprechperson, denn das ist heutzutage auch in den meisten Hochschulen in Deutschland schon gegeben. Diese eher reaktive Komponente könnte durch eine Abteilung, die planerisch, gestaltend und koordinierend tätig ist, um eine aktive Rolle ergänzt werden und Synergien bei der Kooperation mit Unternehmen herstellen. Dies bedeutet nicht unbedingt, eine einzige Zentralstelle für alle Sponsoringaktivitäten zu schaffen, sondern eine Funktion einzuführen, die sich z.B. um die Entwicklung neuer Fundraisingprogramme für Unternehmen kümmert oder interne Fortbildungen anbietet, um das individuelle Fundraising der einzelnen Lehrstühle zu professionalisieren.

- Aus Kommunikationssicht werden sich aus einem weiterentwickelten unternehmerischen Sponsoringverständnis Änderungen dahingehend ergeben, dass einerseits den Unternehmen konkrete Argumente an die Hand gegeben werden sollten, inwieweit ein Hochschulsponsoringengagement ein Akt der Wahrnehmung bürgerschaftlicher Verantwortung ist. Dies könnte z.B. konkret ein Hochschulprojekt sein, das der Wissenschaft dient, allerdings aufgrund von staatlichen Mittelkürzungen nicht realisiert werden kann. Wenn dann durch das Einspringen eines Sponsors die Durchführung gesichert werden konnte, besteht die Gegenleistung der Hochschule quasi in der Lieferung dieser Argumentationshilfen für Unternehmen (Dokumentation des *Social Impact*). Hochschulen können ihre Fundraisingaktivitäten zur Akquise von Geldern den gesellschaftlichen Motivationen der Unternehmen anpassen. Besonders die Zusammenarbeit mit den immer mehr an Bedeutung gewinnenden Unternehmensstiftungen bietet hier Ansatzpunkte für eine stärkere Zusammenarbeit im Rahmen von Corporate Citizenship Projekten.

7.3 Ansätze zur weiteren Forschung

Allgemein erscheint das Feld des Hochschulsponsoring noch recht wenig erforscht. Während die meisten Forschungsvorhaben die Konsumgüterindustrie und Sportsponsoring in den Vordergrund stellen, sind dezidierte Studien zu Wissenschaftssponsoring noch die Ausnahme (vgl. Walliser 2003, S. 19). Basierend auf den theoretischen Ausführungen, den Ergebnissen der empirischen Expertenbefragung sowie den beschriebenen Grenzen dieser Arbeit sollen im Folgenden Anregungen für weitergehende Forschung gegeben werden. Trotz der teilweise vorhandenen Begriffsverwirrung um Sponsoring, Spenden, Fundraising, usw. erscheint es nicht sinnvoll, die eher akademisch geprägte Debatte um Sponsoringdefinitionen weiter zu verfolgen (vgl. Walliser 2003, S. 18; Cornwell/Maignan 1998, S. 12). Stattdessen könnten drei Themenfelder für die zukünftige Forschung an Bedeutung gewinnen:

- Im Rahmen dieser Arbeit wurden auf Firmenseite ausschließlich international tätige Großunternehmen befragt. Gerade im Bereich der Wahrnehmung einer lokalen Verantwortung spielt der *Mittelstand* aber sicherlich eine sehr wichtige Rolle. Einige Gesprächspartner auf Seiten der Hochschulen, sowohl in Deutschland als auch in den USA, haben darauf hingewiesen, in der Praxis beschäftigen sich aber nur relativ wenig Studien explizit mit dem Mittelstand (vgl. u.a. Maaß/Clemens 2002; Dresewski 2004). Hier könnten weitergehende Studien helfen, das Potenzial von Hochschulsponsoring in einem größeren, repräsentativen Umfeld zu eruieren.
- Trotz der Fortschritte in der Sponsoringforschung zur Thematik der *Wirkungskontrolle* in den letzten Jahren (vgl. Walliser 2003, S. 20) scheint hier noch größerer Handlungsbedarf zu bestehen, besonders im Hinblick auf das ökonomisch eher zweitrangige Hochschulsponsoring. Auch die Integration dieses unternehmerischen Instruments in Konzepte des Corporate Citizenship verändert die Ansprüche an eine effektive Wirkungskontrolle, die in eine eher holistische Sichtweise aus der Perspektive des gesamten Unternehmens überführt werden muss.
- Die Erforschung der *organisatorische Einbindung* von Sponsoring in Unternehmen ist noch relativ wenig fortgeschritten (vgl. Cornwell/Maignan 1998, S. 11). Diese Arbeit hat den Forschungsbedarf in diese Richtung bestätigt, die Zuständigkeiten gerade für Hochschulsponsoring variieren sehr stark von Unternehmen zu Unternehmen und lassen in den seltensten Fällen eine wirklich abteilungsübergreifende Koordination erkennen. Hochschulsponsoring wird aus

organisatorischer Sichtweise eher als Corporate Citizenship Aktivität verstanden und weist nur wenige Gemeinsamkeiten zur unternehmerischen Organisation von anderen Formen des Sponsoring auf. Des Weiteren erscheint ungeklärt, inwieweit Unternehmen Hochschulsponsoring als Betriebstätigkeit verstehen oder es an (bei fast allen Großunternehmen vorhandene) Stiftungen übertragen. Bei einer Einbindung von Hochschulsponsoring in Corporate Citizenship Konzepte erscheint eine professionelle Abstimmung innerhalb der Unternehmen und zwischen Unternehmen und Unternehmensstiftung immer wichtiger, zukünftige Forschung kann hier sehr hilfreich sein.

7.4 Abschließende Würdigung

Am Beginn der Arbeit wurde die Enquete Kommission des Deutschen Bundestages folgendermaßen zitiert: „Für die öffentlichkeitswirksamen Sponsoringaktivitäten gilt, dass sie in erster Linie unter Werbegesichtspunkten getätigt und nicht mit der gesellschaftlichen Rolle von Unternehmen verbunden werden. Dies verändert sich mit der neuen Debatte um die Rolle von Unternehmen in der Bürgergesellschaft und die Bedeutung ihres Engagements“ (Enquete-Kommission 2002, S. 225). Dieser Einschätzung der Enquete Kommission ist nach Abschluss der Arbeit durchaus zuzustimmen. Hochschulsponsoring kann in diesem Sinne auch als Einstieg in weitergehende Corporate Citizenship Aktivitäten gesehen werden, damit wäre es die „…traditionelle Form unternehmerischen Bürgerengagements“ (Habisch 2003, S. 97), die den ersten Schritt eines Unternehmens zu vertiefender Zusammenarbeit mit externen Partnern darstellt und durch die das Unternehmen seine Bereitschaft zum gesellschaftlichen Engagement kommuniziert (vgl. Habisch 2003, S. 80).

Bei der Weiterentwicklung von Hochschulsponsoring zu einem Instrument des Corporate Citizenship mag die amerikanische Klassifikation von Sponsoring in *Event Related Sponsorship* und *Cause Related Sponsorship* hilfreich sein (vgl. De Pelsmacker/Geuens/Van den Bergh 2001, S. 280-287): Da hier die unternehmerische Intention des Mitteleinsatzes im Vordergrund steht, und nicht der Sponsoringbereich, erscheint sowohl eine klarere organisatorische Integration als auch eine bessere Zielgruppenansprache möglich. Cause Related Sponsorship wäre demnach für die Dokumentation der Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung, die Reputation des Unternehmens oder die Sicherstellung der Licence to Operate verantwortlich; Event

Related Sponsorship käme vor allem bei eher absatzpolitischen Zielrichtungen zum Tragen. Während klassische Ansätze Sponsoring vor allem als ein *Instrument* der Kommunikation sehen, ähnlich wie Werbung oder Public Relations, versteht sich Hochschulsponsoring im Sinne einer Corporate Citizenship Strategie eher als die von verschiedenen Unternehmensabteilungen erbrachte *unternehmerische Leistung*, die kommuniziert werden muss.

Abschließend bleibt festzustellen, dass sich Hochschulsponsoring optimal als Ausdruck von Corporate Citizenship eignen kann, da eine hohe Zielkongruenz zu Konzepten der Wahrnehmung bürgerschaftlicher Verantwortung besteht und so Synergien kreiert und freigesetzt werden können. Es ist allerdings nötig, dass traditionelles Hochschulsponsoring als Cause Related Sponsorship für Hochschulen aufgefasst, umgesetzt und kommuniziert wird, d.h. dass es dort ansetzt, wo bürgerschaftliche Verantwortung wahrgenommen werden kann. Der Nutzen für die Gesellschaft muss klarer erkennbar sein, als dies bisher der Fall ist. Die zukünftige Entwicklung von Hochschulsponsoring wird davon abhängen, ob es gelingt, dieses Instrument als Ausdruck eines unternehmerischen bürgerschaftlichen Verhaltens zu etablieren und zu positionieren.

Literaturverzeichnis

Aaker, D.A. (2004): Sichtbar anders: Verbraucher achten heute mehr auf den Preis als auf die Marken. Wie Unternehmen sich trotzdem von der Konkurrenz abheben können, in: Wirtschaftswoche, Nr. 16/2004, 08.04.2004, S. 78-81

Aaker, D.A.; Joachimsthaler, E. (2000): Brand Leadership, New York 2000

Ahlert, D.; Woisetschläger, D.; Vogel, V. (2007): Ist Sponsoring der Zaubertrank einer starken Marke? in: Ahlert, D.; Woisetschläger, D.; Vogel, V. (Hrsg.) (2007): Exzellentes Sponsoring: Innovative Ansätze und Best Practices für das Markenmanagement, Wiesbaden 2007, S. 3-32

Alexander von Humboldt Stiftung: (Hrsg.) (2006): Programme der Stiftung http://www.humboldt-foundation.de/de/programme/stip_deu/index.htm, abgerufen am 31.07.2006

Allianz AG (Hrsg.) (2003): edition two – corporate responsibility magazine allianz group, München 2003

Angenendt, C. (2000): Prognosen zur Entwicklung des Sponsoring-Marktes, in: planung & analyse, Heft 6/2000, S. 16-20

Anweiler, O. (1996): Deutschland, in: Anweiler, O. et al.. (Hrsg.) (1996): Bildungssysteme in Europa: Entwicklung und Struktur des Bildungswesens in zehn Ländern, Weinheim; Basel 1996, S. 31-56

Armbruster, B.; Hüning, L.; Langer, M. F. (2007): Fundraising von und für Hochschulen: Stand, Herausforderungen und Lösungsansätze. Zentrale Ergebnisse der 6. Tagung der CHE-Marketing-Runde, Gütersloh 2007, http://www.che.de/downloads/CHE_mr_potsdam_Fundraising.pdf, abgerufen am 23.01.2008

Assessment & Teaching of 21st Century Skills 2009 (Hrsg.) (2009): Homepage, http://www.atc21s.org, abgerufen am 23.03.2009

Aumayr, C. (2008): Corporate Citizenship in den Medien, in: Habisch, A.; Schmidpeter, R.; Neureiter, M. (Hrsg.) (2008): Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager, Berlin, Heidelberg 2008, S. 413-418

Backhaus-Maul, H. (2003): Engagementförderung durch Unternehmen. Amerikanisch-deutsche Perspektiven, in: Backhaus-Maul, H.; Brühl, H. (Hrsg.) (2003): Bürgergesellschaft und Wirtschaft – zur neuen Rolle von Unternehmen, Deutsches Institut für Urbanistik, Berlin 2003, S. 63-69

Bagusat, A. (2006): Grundlagen des Bildungssponsoring: Bedeutung, Definition, Erscheinungsformen und Rahmenbedingungen, in: Bagusat, A.; Hermanns, A. (Hrsg.) (2006): Management-Handbuch Bildungssponsoring. Grundlagen, Ansätze und Fallbeispiele für Sponsoren und Gesponserte, Berlin 2006, S. 19-30

BASF Aktiengesellschaft (Hrsg.) (2002): Werte schaffen Wert, Gesellschaftliche Verantwortung 2001, Ludwigshafen 2002

Bayerische Motoren Werke Aktiengesellschaft (Hrsg.) (2003): Sustainable Value Report 2003/2004 – Innovation. Leistung. Verantwortung., München 2003

Bayerisches Staatsministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst (Hrsg.) (2002): Verwaltungsvorschriften zur Annahme und Verwendung von Mitteln Dritter an Hochschulen (Drittmittelrichtlinien - DriMiR), Bekanntmachung des Bayerischen Staatsministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kunst vom 21. Oktober 2002 Nr. X/1-27/51(2)-10b/48 237, http://recht.verwaltung.uni-muenchen.de/lmu/verwvor/drittmittelrichtlinien.htm, abgerufen am 26.2.2004

Beier, S. (2003): Hochschul-Sponsoring. Rahmenbedingungen und Faktoren erfolgreicher Kooperationen, Wiesbaden 2003

Berekoven, L.; Eckert, W.; Ellenrieder, P. (2001): Marktforschung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, 9. Aufl., Wiesbaden 2001

Bertelsmann Stiftung (2004) (Hrsg.): Über uns, http://www.bertelsmann-stiftung.de, abgerufen am 12.11.2004

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2005): Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Detailauswertung. Dokumentation der Ergebnisse einer Unternehmensbefragung der Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 2005

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2006): Partner Staat? CSR-Politik in Europa, Gütersloh 2006

BITC (Business in the Community) (Hrsg.) (2004): Brand Benefits. How Cause Related Marketing impacts on brand equity, consumer behaviour and the bottom line, London 2004

BMBF (Bundesministerium für Bildung und Forschung) (Hrsg.) (2002): Corporate Universities in Deutschland. Eine empirische Untersuchung zu ihrer Verbreitung und strategischen Bedeutung, Bonn 2002

BMBF (Bundesministerium für Bildung und Forschung) (Hrsg.) (2004a): Grund-und Strukturdaten 2003/2004, Bonn, Berlin 2004

BMBF (Bundesministerium für Bildung und Forschung) (Hrsg.) (2004b): Die wirtschaftliche und soziale Lage der Studierenden in der Bundesrepublik Deutschland 2003 – 17. Sozialerhebung des Deutschen Studentenwerks durchgeführt durch HIS Hochschul-Informations-System, Bonn, Berlin 2004

BMBF (Bundesministerium für Bildung und Forschung) (Hrsg.) (2005): Wettbewerb Exzellenzinitiative - Spitzenuniversitäten für Deutschland. http://www.bmbf.de/de/1321.php, abgerufen am 8.12.2005

BMBF (Bundesministerium für Bildung und Forschung) (Hrsg.) (2006a): Der Bologna-Prozess, http://www.bmbf.de/de/3336.php, abgerufen am 29.4.2006

BMBF (Bundesministerium für Bildung und Forschung) (Hrsg.) (2006b): Schavan begrüßt Engagement der Wirtschaft als Partner der Exzellenzinitiative und der drei Eliteuniversitäten, http://www.bmbf.de/press/1897.php, abgerufen am 29.12.2007

BMBF (Bundesministerium für Bildung und Forschung) (Hrsg.) (2008): Grund-und Strukturdaten 2007/2008, Bonn, Berlin 2008

Bob Bomliz Group (Hrsg.) (2002): Sponsoring Trends 2002, München 2002

Bob Bomliz Group (Hrsg.) (2004): Sponsoring Trends 2004, München 2004

Bok, D. (1986): Higher Learning, Cambridge (U.S.A) and London (U.K.) 1986

Boochs, W. (2001): Rechtliche Aspekte des Sponsoring, Die ROTEN SEITEN zum Magazin Stiftung&Sponsoring, Heft 2/2001

Bork, T.K. (2007): Corporate Citizenship: Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, http://www.managementconsultants.de/fach_26.html, abgerufen am 23.10.2007

Bornemann, D.; Hennig-Thurau, T.; Hansen, U. (2006): Das Konstrukt der Beziehungsqualität im Zeitalter des Internets – Ein Vergleich von Internethandel und stationärem Einzelhandel, in: Bauer, H.H. (Hrsg): Handbuch Konsumentenvertrauen, Wiesbaden 2006, S. 327-340

Braun, S.; Kukuk, M. (2007): Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement von Wirtschaftsunternehmen in Deutschland. Arbeitspapiere des Forschungszentrum für Bürgerschaftliches Engagement, Nr. 01/2007, Paderborn. http://homepages.uni-paderborn.de/kukuk/WP01_2007.pdf, abgerufen am 23.01.2008

Braune, T. (2008): Nokia & Co. pflegen ihr soziales Image - und scheitern oft, http://www.heise.de/newsticker/meldung/print/102609, abgerufen am 23.3.2008

Bröckermann, R.; Pepels, W. (2002): Personalmarketing an der Schnittstelle zwischen Absatz- und Personalwirtschaft, in: Bröckermann, R.; Pepels, W. (Hrsg.) (2002): Personalmarketing. Akquisition – Bindung – Freistellung, Stuttgart 2002, S. 1-15

Brooks, H. (1984): Seeking Equity and Efficiency: Public and Private Roles, in: Brooks, H.; Liebman, L.; Schelling, C. S. (Hrsg.) (1984): Public-Private Partnership. New Opportunities for meeting social needs, Cambridge, MA. 1984, S. 3-29

Brown, T.J.; Dacin, P.A. (1997): The company and the product: Corporate associations and consumer product responses, in: Journal of Marketing, Vol. 61 Issue 1, Jan. 1997, S. 68-85

Brubacher, J. S.; Rudy, W. (1997): Higher Education in Transition. A History of American Colleges and Universities, 4th Edition with new chapters by Willis Rudy, New Brunswick (U.S.A.); London (U.K.) 1997

Bruhn, M. (1990a): Sozio- und Umweltsponsoring – Engagements von Unternehmen für soziale und ökologische Aufgaben, München 1990

Bruhn, M. (1990b): Sponsoring im sozialen und ökologischen Bereich – Ziele, Einsatzbereiche, Konzeptionen, Ergebnisse, in: Bruhn, M.; Dahlhoff H. D. (Hrsg.) (1990): Sponsoring für Umwelt und Gesellschaft. Neue Instrumente der Unternehmenskommunikation, Bonn 1990, S. 11-90

Bruhn, M. (1999): Strategien und Erfolgsfaktoren für ein Hochschulsponsoring. Alternative Finanzierungsquellen: Stiftungs- und Sponsoringmodelle, Alumni- und private Förderkonzepte, Vortrag an der Universität Weimar v. 16.-18. Juni 1999, http://www.uni-weimar.de/KA/kanzlertagung/pp/bruhn/img001.gif, abgerufen am 8. Juli 2004

Bruhn, M. (2001): Relationship Marketing: Das Management von Kundenbeziehungen, München 2001

Bruhn, M. (2003): Sponsoring – Systematische Planung und integrativer Ansatz, Wiesbaden 2003

Bruhn, M. (2004a): Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis, 7., überarbeitete Auflage, Wiesbaden 2004

Bruhn, M. (2004b): Dienstleistungsmarketing, in: Gabler Wirtschaftslexikon, 16., vollst. überarb. und aktualisierte Aufl., Wiesbaden 2004, S. 697-702

Bruhn, M. (2005a): Sponsoring als Kommunikationsinstrument. Teil 1: Grundlagen und strategische Ausrichtung, in: Bentele, G.; Piwinger, M.; Schönborn, G. (Hrsg.) (2005): Handbuch Kommunikationsmanagement, 17. Ergänzungslieferung, Beitrag 5.21, Unterschleißheim 2005

Bruhn, M. (2005b): Sponsoring als Kommunikationsinstrument. Teil 2: Maßnahmenplanung und Integration in den Kommunikationsmix, in: Bentele, G.; Piwinger, M.; Schönborn, G. (Hrsg.) (2005): Handbuch Kommunikationsmanagement, 17. Ergänzungslieferung, Beitrag 5.22, Unterschleißheim 2005

Bruhn, M. (2005c): Unternehmens- und Marketingkommunikation. Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement, München 2005

Bruhn, M. (2005d): Marketing für Nonprofit-Organisationen. Grundlagen-Konzepte-Instrumente, Stuttgart 2005

Bruhn, M. (2006a): Gegenstand und Besonderheiten des Dienstleistungsmarketing, in: Wirtschaftspolitische Blätter, 53. Jg. (2006), Nr. 3, S. 331-342

Bruhn, M. (2007): Dienstleistungsmarketing und marktorientierte Unternehmensführung an Universitäten, in: ‚Master your Service!' Die Universität als Dienstleister, 1. Forum Hochschulmarketing der Freien Universität Berlin, Berlin 2007, S.13-36

Bruhn, M.; Tilmes, J. (1994): Social Marketing: Einsatz des Marketing für nichtkommerzielle Organisationen, 2. Aufl., Stuttgart 1994

Budäus, D. ; Grüning, G. (1997): Public Private Partnership – Konzeption und Probleme eines Instruments zur Verwaltungsreform aus Sicht der Public Choice-Theorie, in: Budäus, D.; Eichhorn, P. (Hrsg.) (1997): Public Private Partnership – Neue Formen öffentlicher Aufgabenerfüllung, Schriftenreihe der Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft, Heft 41, Baden-Baden 1997, S. 25-66

Bühler, A.W. (2006): Die Beziehungsqualität zwischen Sponsoringpartnern – dargestellt am Beispiel des deutsch-englischen Profifußballs, in: Horch, H.D.; Breuer, C.; Hovemann, G.; Kaiser, S.; Römisch, V. (Hrsg) (2006): Qualitätsmanagement im Sport, Köln 2006, S. 35-44

Bundesinitiative "Unternehmen: Partner der Jugend" (UPJ) e.V. (Hrsg.) (2007): Über UPJ, http://www.upj-online.de/index/66146, abgerufen am 22.11.2007

Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.) (2005): Fact Sheet: Stiftungen investieren verstärkt in Forschung und Lehre, http://www.stiftungen.org/files/original/galerie_vom_10.10.2005_12.40.23/Fact%20Sheet%20Wissenschaft.pdf, abgerufen am 31.7.2006

Bundesverfassungsgericht (Hrsg.) (2005): Regelung zum Studiengebührenverbot und zur Bildung verfasster Studierendenschaften mangels Gesetzgebungsrecht des Bundes nichtig, Pressemitteilung Nr. 8/2005 vom 26. Januar 2005, http://www.bundesverfassungsgericht.de/cgi-bin/link.pl?presse, abgerufen am 17.07.2005

Bunk, B. (2003): Corporate Citizenship und Marketing: Wie Synergien erschlossen werden, in: absatzwirtschaft, Heft 10/2003, S. 26-31

Burnett, K. (2002): Relationship Fundraising. A Donor-based Approach to the Business of Raising Money, San Francisco 2002

Burtscheidt, C. (2005a): Studiengebühren. „Ich weiß, dass das eine Belastung ist“, in: Süddeutsche Zeitung, 06. Dezember 2005, http://www.sueddeutsche.de/jobkarriere/berufstudium/artikel/706/65641/ , abgerufen am 08.12.2005

Burtscheidt, C. (2005b): Betteln für die Wissenschaft, in: Süddeutsche Zeitung, 02. Mai 2005, S. 10

CAE (Hrsg.) (2007): Contributions to Colleges and Universities up by 9.4 Percent to $28 Billion, http://www.cae.org/content/pdf/VSE.2006.Press.Release.pdf, abgerufen am 05.09.2007

Carroll, A. B.; Buchholtz, A. K. (2003): Business & society: ethics and stakeholder management, Mason (Ohio) 2003

Center for Corporate Citizenship (Hrsg.) (2004): Portrait: Center for Corporate Citizenship, http://www.corporatecitizen.de, abgerufen am 01.07.2004

CHE (Centrum für Hochschulentwicklung) (Hrsg.) (2002): Hochschulmarketing. Ein nützliches Instrument für autonome Hochschulen, Hochschulkurs am 13./14. Juni 2002 in Bielefeld, http://www.hochschulkurs.de/P2002SF6.htm, abgerufen am 27.07.2006

CHE (Centrum für Hochschulentwicklung) (Hrsg.) (2007): Workshopthemen, http://www.hochschulkurs.de/the_the.htm, , abgerufen am 23.01.2007

CHE-Marketing-Runde (Hrsg.) (2005): Imagemanagement von Hochschulen – 8 Thesen zur Bedeutung und Praxis des Imagemanagements, Gütersloh 2005, http://www.che.de/downloads/CHE_8_Thesen_Image_400.pdf, abgerufen am 23.01.2008

CIA (Central Intelligence Agency) (Hrsg.) (2005): The World Fact Book, http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/index.html, abgerufen am 16.6.2005

CIA (Hrsg.) (2005): The World Fact Book, http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/index.html , abgerufen am 16.06.2005

Clemens-Ziegler, B.; Loock, F. (1998): Public Private Partnership. Eine Konzeption für die Schaffung neuer Märkte? Projektbericht der Fachhochschule für Technik und Wirtschaft (FHTW) Berlin, fhtw-transfer Nr. 28-98, Berlin 1998

Commission on the Future of Higher Education (Hrsg.) (2006): A Test of Leadership: Charting the Future of U.S.Higher Education, a report or the Commission appointed by Secretary of Education Margaret Spellings, Pre-Publication Copy September 2006, http://www.ed.gov/about/bdscomm/list/hiedfuture/reports/pre-pub-report.pdf, abgerufen am 19.11.2007

Cone Inc. (Hrsg.) (2004): Cone Corporate Citizenship Study: Building Brand Trust, Executive Summary, Boston 2004, http://www.coneinc.com/content1086, abgerufen am 13.08.2006

Conrad, S. (2002): Soziales Engagement zahlt sich aus – für Unternehmen und Anleger, in: Stiftung & Sponsoring, Heft 2/2002, S. 35

Cordes, J. (2001): Strategisches Marketing an Hochschulen, in: Cordes, Jens; Roland, Folker; Westermann, Georg (Hrsg.) (2001): Hochschulmanagement. Betriebswirtschaftliche Aspekte der Hochschulsteuerung, Wiesbaden 2001, S. 37-62

Cornwell, T. B.; Maignan, I. (1998): An International Review of Sponsorship Research, in: Journal of Advertising, Vol. 27 (1), S. 1-21

Cornwell, T. B.; Roy, D. P.; Steinard II, E. A. (2001): Exploring Managers' Perceptions of the Impact of Sponsorship on Brand Equity, in: Journal of Advertising, Vol. 30 (2), S. 41-51

Cornwell, T.B.; Coote, L.V. (2005): Corporate sponsorship of a cause: the role of identification in purchase intent, in: Journal of Business Research, Vol. 58 (2005), S. 268-276

Corporate University Exchange (Hrsg.) (2002): Fifth Annual Benchmarking Report, Executive Summary, http://corppub.iuniverse.com/cux/pdfs/5th_Annual_Benchmarking_Report_excerpt.pdf, abgerufen am 27.07.2004

Cotting, P. (2000): Der Sponsoring- und Eventmarketing-Ansatz (S&E). Dimensionen, Wirkungen, Erfolgsfaktoren, Planung und Controlling, Linz 2000

CSR Europe (Hrsg.) (2000) : Education for all. business-education partnerships. towards an entrepreneurial and inclusive europe, Brüssel, 2000

CSR Europe (Hrsg.) (2003) : Communicating Corporate Social Responsibility. Transparency, Reporting, Accountability. PDF-Datei, http://www.csreurope.org/pubserve/default.asp , abgerufen am 26.08.2003

Daimler Chrysler AG (Hrsg.) (2005): Zahlen & Fakten, http://www.daimlerchrysler.com/Projects/c2c/channel/documents/849125_Zahlen_Fakten_d_2005.pdf, abgerufen am 28.1.2007

De Pelsmacker, P.; Geuens, M.; Van den Bergh, J. (2001): Marketing Communications, New York 2001

Deutsche Bank AG (Hrsg.) (2005): Gesellschaftliche Verantwortung – Bericht 2004, Frankfurt am Main 2005

Deutscher Hochschulverband (Hrsg.) (2004): Zur zukünftigen Finanzierung der Hochschulen, http://www.hochschulverband.de/cms/fileadmin/pdf/pm/pm17-04-II.pdf, abgerufen am 08.12.2004

DFG (Deutsche Forschungsgemeinschaft) (Hrsg.) (2005): Jahresbericht 2004. Aufgaben und Ergebnisse, Bonn 2005

Dresewski, F. (2004): Corporate Citizenship. Ein Leitfaden für das soziale Engagement mittelständischer Unternehmer, herausgegeben von der Bundesinitiative "Unternehmen: Partner der Jugend" (UPJ), Berlin, 2004

Drucker, P. F.(1984): Doing Good to Do Well: The New Opportunities for Business Enterprise, in: Brooks, H.; Liebman, L.; Schelling, C. S. (Edts.) (1984): Public-Private Partnership. New Opportunities for meeting social needs, Cambridge, MA. 1984, S. 285-302

Druwe, U. (2003): Fundraising und Sponsoring an deutschen Hochschulen, in: zhwinfo, Heft 17-2003, S. 2-5.

E.ON AG (Hrsg.) (2005): Energie, Effizienz, Engagement – Gesellschaftliche Verantwortung, Düsseldorf 2005

Elbert, C. (2001): Corporate universities springing up across the U.S., http://www.peak.sfu.ca/the-peak/2001-3/issue1/ne-corpu.html, abgerufen am 27.07.2004

Engel, J. (2007): Blogging und Social Networking im Kommunikationsmix, Vortrag für den Marketing-Club München, 15. März 2007

Enquete-Kommission (2002): Bürgerschaftliches Engagement: auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft, Bericht der Enquete-Kommission „Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements" des Deutschen Bundestages, Deutscher Bundestag, 14. Wahlperiode, Drucksache 14/8900, Berlin 2002

Erhardt, M. (1997): Hochschul-Sponsoring, in: Wissenschaftsmanagement, 4/1997, S. 194-197

Erhardt, M. (2001): Stiftungen – Partner der Hochschulen, in: Forschung & Lehre, Heft 2/2001, S. 62-63

Ernenputsch, M.; Birzele, H.-J.; Atai, S.; Juszczak, J. (2003): Hochschulsponsoring: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. Schriftenreihe des Fachbereichs Wirtschaft Sankt Augustin, Fachhochschule Bonn-Rhein-Sieg, Band 4, Sankt Augustin 2003

Esch, F.-R. (2005): Strategie und Technik der Markenführung, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, München 2005

Escher, H. (2006): Eine Chronik der Öffentlichkeitsarbeit der Hochschulen, in: Voss, R.; Gruber, T. (Hrsg.) (2006): Hochschulmarketing, Lohmar-Köln 2006, S. 155-169

Europäische Kommission (Hrsg.) (2001): Einen europäischen Raum des lebenslangen Lernens schaffen - KOM (2001) 678, endgültig, Brüssel 2001

Europäische Kommission (Hrsg.) (2002): Die soziale Verantwortung der Unternehmen: ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung, KOM (2002) 347, endgültig, Brüssel 2002

Fabisch, N. (2004): Soziales Engagement von Banken. Entwicklung eines adaptiven und innovativen Konzeptansatzes im Sinne des Corporate Citizenship von Banken in Deutschland, München und Mering 2004

Fabisch, N. (2008): Sponsoring, in: Habisch, A.; Schmidpeter, R.; Neureiter, M. (Hrsg.) (2008): Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager, Berlin, Heidelberg 2008, S. 209-215

Fahy, J.; Farrelly, F.; Quester, P.(2004): Competitive Advantage Through Sponsorship, in: European Journal of Marketing, Vol. 38, No. 8/2004, S. 1013-1030

Feustel, F.; Fratila, A.; Kolbert, M.; Mund, M.; Wernscheid, J. (2007): Mystery University Service Check an deutschen Universitäten, in: ‚Master your Service!' Die Universität als Dienstleister, 1. Forum Hochschulmarketing der Freien Universität Berlin, Berlin 2007, S. 73-95

FH Erfurt (Hrsg.) (2004): Forschungsbericht 2002/2003, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft, Erfurt 2004, http://www.fh-erfurt.de/forschung/forschungsberichte/02_03/wirtschaftswissenschaft.pdf, abgerufen am 07.05.2006

FHTW Berlin (Hrsg.) (2006): Private Drittmittel, Berlin 2006, http://www.fhtw-berlin.de/documents/Forschung_Projekte_Transfer/Foerderung_Drittmittel/Drittmittel_privat.pdf , abgerufen am 17.1.2006

Fogel, E. (2005): Cause-Related Marketing: Does Corporate America Genuinely Care?, http://www.marketingprofs.com/5/fogel2.asp, abgerufen am 23.10.2005

Fombrun, Ch. J. (1997): Three Pillars of Corporate Citizenship: Ethics, Social Benefit, Profitability, in: Tichy, N. M.; McGill, A. R.; St. Clair, L. (Hrsg.) (1997): Corporate Global Citizenship – Doing Business in the Public Eye, San Francisco 1997, S. 27-42

Fombrun, Ch. J.; Gardberg, N. A. ; Barnett, M. L. (2000) : Opportunity Platforms and Safety Nets : Corporate Citizenship and Reputational Risk, in: Business and Society Review, Vol. 105:1, Spring 2000, S. 85-106

Franke, N. (2000): Personalmarketing zur Gewinnung von betriebswirtschaftlichem Führungsnachwuchs, in: Marketing ZFP, Heft 1/2000, S. 75-92

Freeman, R. E. (1984): Strategic Management – A Stakeholder Approach, Boston, u.a.1984

Freeman, R. E. (1997): Stakeholder Theory, in: Werhane, P. H.; Freeman, R. E. (Hrsg.) (1997): The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Business Ethics, Vol. XI, Cambridge, MA.1997

Fritz, W. (1996a): Marketing als Konzeption des Wissenschaftsmanagements (Teil I), in: Wissenschaftsmanagement, 2. Jg, Heft 1, Januar/Februar 1996, S. 19-23

Fritz, W. (1996b): Marketing als Konzeption des Wissenschaftsmanagements (Teil II), in: Wissenschaftsmanagement, 2. Jg, Heft 2, März/April 1996, S. 74-80

Ganswindt, Th. (2004): Vorwort, in: Ganswindt, Th. (Hrsg.) (2004): Innovationen. Versprechen an die Zukunft, Hamburg 2004, S. 147-157

Garber, T. (2007): Eine Frage des Vertrauens, in: absatzwirtschaft, Sonderausgabe zum Deutschen Marketing-Tag 2007, S. 24-27

Gardner, M.P.; Shuman, P. (1987): Sponsorship: An Important Component of the Promotion Mix, in: Journal of Advertising, Vol. 16(1), S. 11-16

Gate Germany (Hrsg.) (2007): Seminare und Workshops, http://www.gate-germany.de, abgerufen am 23.01.2007

Gazdar, K. (2008): Reporting, in: Habisch, A.; Schmidpeter, R.; Neureiter, M. (Hrsg.) (2008): Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager, Berlin, Heidelberg 2008, S. 191-197

Gazdar, K.; Kirchhoff, K. R. (2003): Unternehmerische Wohltaten: Last oder Lust? Von Stakeholder Value, Corporate Citizenship und Sustainable Development bis Sponsoring, München/Unterschleißheim 2003

Gerhard, J. (2004): Die Hochschulmarke. Ein Konzept für deutsche Universitäten, Lohmar/Köln 2004

Gerhard, J. (2006): Die Hochschule als Marke, in: Voss, R.; Gruber, T. (Hrsg.) (2006): Hochschulmarketing, Lohmar-Köln 2006, S. 129-154

Giebisch, P. (2007): Hochschulfundraising in Deutschland 2004-2006, Studie des Centrum für Hochschulentwicklung (CHE), Gütersloh 2007

Giebisch, P.; Langer, M. (2005): Erste Eindrücke zum Stand des Hochschulfundraising in Deutschland, Arbeitspaier Nr. 68, Centrum für Hochschulentwicklung (CHE), Gütersloh 2005

Gimmler, A.; Schifferdecker, A. (2005): Fundraising, Spenden und Sponsoring, http://www.spareninbibliotheken.de/funds.htm, abgerufen am 29.01.2008

Glogger, A. (1999): Imagetransfer im Sponsoring: Entwicklung eines Erklärungsmodells, Europäische Hochschulschriften, Reihe 5, Volks- und Betriebswirtschaft, Bd. 2429, Frankfurt, 1999

Google (Hrsg.) (2005): Eingabe der Begriffe *Corporate Citizenship* sowie *Corporarte Social Responsibility* in http://www.google.de , abgerufen am 24. 08. 2005

Google (Hrsg.) (2007): Eingabe der Begriffe *Corporate Citizenship* sowie *Corporarte Social Responsibility* in http://www.google.de , abgerufen am 23. 01. 2007

Google (Hrsg.) (2008): Eingabe der Begriffe *Corporate Citizenship* sowie *Corporarte Social Responsibility* in http://www.google.de , abgerufen am 17. 01. 2008

Grönroos, C. (1994): From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing, in: Management Decisions, Vol.32, No.2, S. 4-20

Grunig, J.E.; Hunt, T. (1984): Managing Public Relations, Fort Worth 1984

Habisch, A. (2003): Corporate Citizenship: Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland, Berlin, Heidelberg, New York 2003

Habisch, A.; Wildner, M.; Wenzel, F. (2008): Corporate Citizenship (CC) als Bestandteil der Unternehmensstrategie, in: Habisch, A.; Schmidpeter, R.; Neureiter, M. (Hrsg.) (2008): Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager, Berlin, Heidelberg 2008, S. 3-43

Haibach, M. (2002): Handbuch Fundraising. Spenden, Sponsoring, Stiftungen in der Praxis, Frankfurt / New York 2002

Haibach, M. (2006): Zur Erschließung „privater" Finanzierungsquellen – Sponsoring als Instrument des Fundraising, in: Bagusat, A.; Hermanns, A. (Hrsg.) (2006): Management-Handbuch Bildungssponsoring. Grundlagen, Ansätze und Fallbeispiele für Sponsoren und Gesponserte, Berlin 2006, S. 241-251

Haller, S. (2005): Dienstleistungsmanagement. Grundlagen-Konzepte-Instrumente, 3. Aufl., Wiesbaden 2005

Hanft, A. (2000): Sind Hochschulen reform(un)fähig? Eine organisationstheoretische Analyse, in: Hanft, A. (Hrsg.) (2000): Hochschulen managen? Zur Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien, Neuwied/Kriftel 2000, S. 3-24

Hansen, U.; Bornemann, D.; Rezabakhsh, B. (2004): Markttransparenz als Problemstellung der Verbraucherpolitik im Zeitalter des Internet, in: Wiedmann, K.-P. (Hrsg.) (2004): Fundierung des Marketing. Verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse als Grundlage einer angewandten Marketingforschung, Wiesbaden 2004, S. 269-292

Hansen, U. (1996): Marketing im gesellschaftlichen Dialog, in: Hansen, U. (Hrsg.) (1996): Marketing im gesellschaftlichen Dialog, Frankfurt/Main; New York, 1996, S. 33-53

Hansen, U. (1988): Marketing und soziale Verantwortung, in: Die Betriebswirtschaft, 48. Jahrgang, Heft 6, Seite 711-721

Hansen, U. (1999): Die Universität als Dienstleister: Thesen für ein leistungsfähigeres Management von Hochschulen, in: Stauss, B.; Balderjahn, I.; Wimmer, F. (Hrsg.) (1999): Dienstleistungsorientierung in der universitären Ausbildung: Mehr Qualität im betrieblichen Studium. Festschrift für Prof. Dr. Ursula Hansen zum 60. Geburtstag, Stuttgart 1999, S. 369-383

Hansen, U. (2000): Lost in Relationship Marketing Space: The Limitations of Relationship Marketing from the Perspective of the Consumer, in: Hennig-Thurau, T.; Hansen, U. (Hrsg.) (2000): Relationship Marketing. Gaining Competitive Advantage Through Customer Satisfaction and Customer Retention, Berlin, Heidelberg 2000, S. 415-435

Hansen, U. (2004): Gesellschaftliche Verantwortung als Business Case: Ansätze, Defizite und Perspektiven der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre, in: Schneider, U.; Steiner, P.: Betriebswirtschaftslehre und gesellschaftliche Verantwortung: Mit Corporate Social Responsibility zu mehr Engagement, Wiesbaden 2004, S. 59-83

Hansen, U.; Bode, M. (1999): Marketing und Konsum: Theorie und Praxis von der Industrialisierung bis ins 21. Jahrhundert, München 1999

Hansen, U.; Hennig-Thurau, Th.; Langer, M.F. (2000): Qualitätsmanagement von Hochschulen: FACULTY-Q als Erweiterung von TEACH-Q, in: Die Betriebswirtschaft DBW, 60. Jg., Heft 1/2000, S. 23-38

Hansen, U.; Hennig-Thurau, Th.; Wochnowski, H. (1997): TEACH-Q: Ein valides und handhabbares Instrument zur Bewertung von Vorlesungen, in: Die Betriebswirtschaft DBW, 57. Jg., Heft 3/1997, S. 376-396

Hansen, U.; Lübke, V.; Schoenheit, I. (1993): Der Unternehmenstest als Informationsinstrument für ein sozial-ökologisch verantwortliches Wirtschaften, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), Heft 6/93, 63. Jg., S. 587-611

Hansen, U.; Moosmayer, D.; Bode, M.; Schrader, U. (2007): Betriebswirtschaftliche Hochschullehrer als Gestalter unternehmerischer Werte? Ergebnisse des ersten globalen Forschungsprojektes der International Federation of Scholarly Associations of Management (IFSAM), Berlin 2007

Hansen, U.; Schoenheit, I. (1993): Was belohnen Konsumenten? Unternehmen und gesellschaftliche Verantwortung, in: absatzwirtschaft, Heft 12/93, S. 70-74

Hansen, U.; Schrader, U. (2005): Corporate Social Responsibility als aktuelles Thema der Betriebswirtschaftslehre, in: Die Betriebswirtschaft DBW, 65. Jg., Heft 4/2005, S. 373 – 395

Hanser, P.; Linke, L.-P. (2005): Das Vermögen wird nicht ausreichend sichtbar gemacht, in: absatzwirtschaft, Heft 3/2005, S. 44-49

Haug, H. F. (2005): eMail vom 04.03.2005 an den Autor

Hayes, Th. (2007): „to be, or not to be…" Service and Marketing in the American University Market, in: ‚Master your Service!' Die Universität als Dienstleister, 1. Forum Hochschulmarketing der Freien Universität Berlin, Berlin 2007, S. 51-71

Heiland, Th. (2001): Marketing und Wettbewerb im deutschen Hochschulsystem. Eine empirische und implikationenorientierte Analyse, Dissertation, Wiesbaden 2001

Heinemann, K. (2004): Viele Vorurteile, wenige Wahrheiten: Nicht Gebühren schrecken ab, sondern Lebenshaltungskosten, in: Süddeutsche Zeitung, 01. März 2004, S. 9

Heinz, W. (1993): Public private partnership – ein neuer Weg zur Stadtentwicklung?, in: Heinz, W. (Hrsg.) (1993): Public private partnership – ein neuer Weg zur Stadtentwicklung?, Schriften des deutschen Instituts für Urbanistik, Band 87, Stuttgart 1993, S. 29-61

Helberger, Ch. (2000): Die Finanzierung von Hochschulen durch Stiftungen, in: von Weizsäcker, R. K. (Hrsg.) (2000): Schul- und Hochschulorganisation, Schriften des Vereins für Socialpolitik, Gesellschaft für Wirtschaft- und Sozialwissenschaften, Neue Folge Band 273, Berlin 2000, S. 221-246

Helmstädter, H.G. (2006): Hochschulsponsoring am Beispiel der privaten Business Schools, in: Bagusat, A.; Hermanns, A. (Hrsg.) (2006): Management-Handbuch Bildungssponsoring. Grundlagen, Ansätze und Fallbeispiele für Sponsoren und Gesponserte, Berlin 2006, S. 373-386

Henkel KgaA (Hrsg.) (2005): Nachhaltigkeitsbericht 2004, Düsseldorf 2005

Hennig-Thurau, T. (2000): Relationship Marketing Success Through Investments in Customers, in: Hennig-Thurau, T.; Hansen, U. (Hrsg.) (2000): Relationship Marketing. Gaining Competitive Advantage Through Customer Satisfaction and Customer Retention, Berlin, Heidelberg 2000, S. 127-146

Hennig-Thurau, T.; Bornemann, D. (2001): Lohnen sich Investitionen in die Qualität von Geschäftsbeziehungen? Ein Modell der ökonomischen Attraktivität des Relationship Marketing, Lehr- und Forschungsbericht Nr. 47, Hannover 2001, http://www.econbiz.de/archiv/h/uh/markt/relationship_marketing.pdf, abgerufen am 26.9.2007

Hennig-Thurau, T.; Hansen, U. (1998): Evaluation der Lehre mit TEACH-Q. Ein dialogischer Ansatz zur Überbrückung des Perspektivenproblems, in: WiSt, Jg. 27 (1998) Nr. 5, S. 267-271

Hennig-Thurau, T.; Hansen, U. (2000): Relationship Marketing – Some Reflections on the State-of-the-Art of the Relational Concept, in: Hennig-Thurau, T.; Hansen, U. (Hrsg.) (2000): Relationship Marketing. Gaining Competitive Advantage Through Customer Satisfaction and Customer Retention, Berlin, Heidelberg 2000, S. 3-27

Hennig-Thurau, T.; Klee, A. (1997): The Impact of Customer Satisfaction and Relationship Quality on Customer Retention: A Critical Reassessment and Model Development, in: Psychology & Marketing, Vol. 14, Issue 8, Dec. 1997, S. 737-764

Hensel, R. (1986): Sponsoring. Chancen für die Kommunikationsarbeit, in: Marketing Journal, Heft 5/86, S. 462-465

Hermanns, A. (1986): Sponsoring. 15 Merkpunkte zu einem noch jungen Thema, in: Marketing Journal, Heft 6/86, S. 556-557

Hermanns, A. (1997): Sponsoring. Grundlagen, Wirkungen, Management, Perspektiven, 2. völlig überarbeitete und erweiterte Aufl., München 1997

Hermanns, A.; Bagusat, A. (2006): Grundlagen zum Management des Bildungssponsoring aus Sicht der Sponsoren und Gesponserten, in: Bagusat, A.; Hermanns, A. (Hrsg.) (2006): Management-Handbuch Bildungssponsoring. Grundlagen, Ansätze und Fallbeispiele für Sponsoren und Gesponserte, Berlin 2006, S. 171-184

Hermanns, A.; Falt, T. (2002): Bildungssponsoring wird attraktiv, in: Stiftung & Sponsoring, Heft 4/2002, S. 31-33

Hermanns, A.; Glogger A. (1998): Management des Hochschulsponsoring. Orientierungshilfen für die Gestaltung und Umsetzung von Sponsoringkonzepten an Hochschulen, Neuwied 1998

Hermanns, A.; Marwitz, Ch. (2008): Sponsoring. Grundlagen, Wirkungen, Management, Markenführung, 3., vollständig überarbeitete Aufl., München 2008

Hermanns, A.; Suckrow, C. (1995): Wissenschafts-Sponsoring: Grundlagen, Verbreitung, Akzeptanz, Perspektiven und Management aus Sicht der Hochschulen und der Unternehmen, Bonn 1995

Hermanns, A.; Thurm, M. (1999): New Charity, in: absatzwirtschaft, Heft 5/99, S. 40-43

HHL (Leipzig Graduate School of Management) (Hrsg.) (2006): Sponsoringkonzept. Kooperationsangebote an Unternehmen, http://www.hhl.de/fileadmin/AB/CorpRel/Sponsoringkonzept_der_HHL__f_r_Unternehmen_.pdf, abgerufen am 4.12.2006

Himmelstein, J. L. (1997): Looking good and doing good. Corporate Philantrophy and Corporate Power, Bloomington and Indianapolis, 1997

Holzmüller H.H.; Böhm, B. (2006): Die Hochschule als Marke. Qualitätssignal und Vertrauensanker, in: Deutscher Akademischer Austauschdienst (DAAD) (Hrsg.) (2006): Hochschulmarketing. Ein Handbuch für Politik und Praxis, Bielefeld 2006, S. 38-41

Homburg, Ch.; Krohmer, H. (2006): Marketingmanagement. Strategie-Instrumente-Umsetzung-Unternehmensführung, 2. überarbeitete und erweiterte Aufl., Wiesbaden 2006

Hopkins, M. (1999): The Planetary Bargain. Corporate Social Responsibility Comes of Age, Houndsmill und London (U.K.), New York (U.S.A.) 1999

Hopkins, M. (2003): The business case for CSR: where are we?, in: Int. J. Business Performance Management, Vol. 5, Nos. 2/3, S. 125-140

Horstkotte, H. (2002): Anregung aus den USA. Fundraising als Chefsache begreifen, in: Wissenschaftsmanagement, Heft 6/2002, S. 2-3

HRG (Hochschulrahmengesetz) (1999), in der Fassung der Bekanntmachung vom 19. Januar 1999 (BGBl. I S. 18), zuletzt geändert durch Artikel 1 des Gesetzes vom 8. August 2002 (BGBl. I S. 3138)

HRK (Hochschulrektorenkonferenz) (Hrsg.) (2004): Zur zukünftigen Finanzierung der Hochschulen, http://www.hochschulverband.de/cms/fileadmin/pdf/pm/pm17-04-II.pdf , abgerufen am 30.10.2005

HRK (Hochschulrektorenkonferenz) (Hrsg.) (2005): Mehr Engagement für Bildung, Wissenschaft und Forschung. 10 Thesen des Senats der Hochschulrektorenkonferenz, Bonn 2005

HRK (Hochschulrektorenkonferenz) (Hrsg.) (2007): Im Brennpunkt: Die Hochschulfinanzierung, http://www.hrk.de/de/brennpunkte/112.php, abgerufen am 02.09.2007

HRK (Hochschulrektorenkonferenz); BDA (Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände) (Hrsg.) (2003): Wegweiser der Wissensgesellschaft. Zur Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit unserer Hochschulen, Berlin 2003

Humpert, K. (2000): Potentiale des Hochschulsponsoring. Argumente und Ansatzpunkte zur Realisation eines kommerziellen Hochschulsponsoring unter besonderer Berücksichtigung medien- und kommunikationswissenschaftlicher Gesichtspunkte, Dissertation, Technische Universität Berlin, Berlin 2000

IEG (International Events Group) (Hrsg.) (2008): Sponsorship Spending, http://www.sponsorship.com/Resources.aspx, abgerufen am 09.02.2008

IHK (Hrsg.) (2005): Diskussion als Chance begreifen: Ein zukunftsfähiges Hochschulkonzept für Mecklenburg-Vorpommern, http://www.neubrandenburg.ihk.de/docs/pp_hochschulkonzept.pdf, abgerufen am 23.11.2006

Initiative „an-morgen-denken“ (Hrsg.) (2004): Handlungsfelder für eine Stärkung des Wirtschafts- und Wissenschaftsstandorts. 10 Forderungen an den Berliner Senat, http://www.an-morgen-denken.de/archiv/04-09-27-grundsatzpapier.pdf, abgerufen am 19.12.2005

Initiative „Freiheit und Verantwortung“ (Hrsg.) (2004): Initiative Freiheit und Verantwortung, http://www.freiheit-und-verantwortung.de/2.htm, abgerufen am 01.07.2004

Institut für Demoskopie Allensbach (Hrsg.) (2008): Allensbacher Berichte 2008 / Nr. 02, Die Allensbacher Berufsprestige-Skala 2008, http://www.ifd-allensbach.de/pdf/prd_0802.pdf, abgerufen am 15.06.2008

Intel Corp. (Hrsg.) (2008a): Corporate Responsibility, http://www.intel.com/intel/corpresponsibility/index.htm?iid=gg_about+intel_gcr, abgerufen am 29.08.2008

Intel Corp. (Hrsg.) (2008b): Intel® Education Initiative, http://www.intel.com/education/, abgerufen am 25.5.2008

Intel Corp. (Hrsg.) (2009): What can we make possible? Corporate Responsibility Report 2009, http://download.intel.com/intel/cr/gcr/pdf/Intel_CSR_Report_2008.pdf, abgerufen am 28.05.2009

Ionescu-Somers, A. (2004): In Search of a Robust Sector-Specific Business Case for Sustainability, Präsentation im Rahmen des EU-Seminars "The Business Case for CSR: Reflections on Research and Experience", 17.06.2004, http://europa.eu.int/comm/enterprise/csr/business_case.htm, abgerufen am 20.09.2004

ISO (International Organization for Standardization) (Hrsg.) (2006): ISO and Social Responsibility, http://www.iso.org/iso/socialresponsibility_2006-en.pdf, abgerufen am 01.11.2007

Janning, H.; Bartjes, H. (2000): Ehrenamt und Wirtschaft. Internationale Beispiele bürgerschaftlichen Engagements der Wirtschaft, Robert Bosch Stiftung GmbH (Hrsg.), Beiträge zum Ehrenamt 2, 2. Aufl, Stuttgart 2000

Javalgi, R. G.; Traylor, M. B.; Gross, A. C.; Lampman, E. (1994): Awareness of Sponsorship and Corporate Image: An Empirical Investigation, in: Journal of Advertising, Vol. 23(4), S. 47-58

John Hopkins University (Hrsg.) (2005): Introduction, http://www.jhu.edu, abgerufen am 15.11.2005

Katz, E.; Lazarsfeld, P. (1955): Personal Influence, New York 1955

Kehm, B.M. (2004): Hochschulen in Deutschland. Entwicklung, Probleme und Perspektiven, in: Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.): Aus Politik und Zeitgeschehen, Heft B25/2004, Bonn 2004, S. 6-17

Kiefer, R.; Biedermann, C. (2008): Public Relations (PR), in: Habisch, A.; Schmidpeter, R.; Neureiter, M. (Hrsg.) (2008): Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager, Berlin, Heidelberg 2008, S. 117-131

King, D., Mackinnon, A. (2001): Who Cares? Community Perceptions in the Marketing of Corporate Citizenship, in: The Journal of Corporate Citizenship, Heft 3/2001, S. 37-53.

Kirchberg, V.; Reibestein, B. (1999): Social-Sponsoring in Deutschland: Die Förderung sozialer Einrichtungen durch grosse deutsche Unternehmen, München 1999

Kirchhoff, K.R. (2008): Investor Relations, in: Habisch, A.; Schmidpeter, R.; Neureiter, M. (Hrsg.) (2008): Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager, Berlin, Heidelberg 2008, S. 109-116

Klumpp, M. (2004): Präsentation auf dem 10. Deutschen-Fundraising-Kongreß, http://www.bpb.de/newsletter/PFZT8E,0,0,Ausgabe_April_2003.html, abgerufen am 17.03.2006

KMK (Kultusministerkonferenz) (Hrsg.) (2005): Das Bildungswesen in der Bundesrepublik Deutschland 2003: Darstellung der Kompetenzen, Strukturen und bildungspolitischen Entwicklungen für den Informationsaustausch in Europa, Bonn 2005

KMK (Kultusministerkonferenz) (Hrsg.) (2006): Prognose der Studienanfänger, Studierenden, und Hochschulabsolventen bis 2020, http://www.kmk.org/statist/hochschulprognose.htm, abgerufen am 17.06.2006

Knoblauch, R. (2002): Personalakquisition, in: Bröckermann, R.; Pepels, W. (Hrsg.) (2002): Personalmarketing. Akquisition – Bindung – Freistellung, Stuttgart 2002, S. 56-70

Koehler, B. (2004): Unternehmen als Bürger, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 57, 8. März 2004, S. 14

Koppelmann, U. (2000): Beschaffungsmarketing, 3., neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Berlin/Heidelberg/New York, 2000

Kotler, P. (1982): Marketing for Nonprofit Organizations, 2nd Edition, Englewood Cliffs, 1982

Kotler, P.; Bliemel, F. (1995): Marketing-Management: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, 8. vollständig neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart 1995

Kotler, P.; Fox, K. F.A. (1985): Strategic Marketing for Educational Institutions, Englewood Cliffs, 1985

Kotler, P.; Levy, S. J. (1969): Broadening the Concept of Marketing, in: Journal of Marketing, Vol. 33, Nr. 1, Januar 1969, S. 10-15

Lee, M.; Sandler, D.; Shani, D. (1997): Attitudinal constructs towards sponsorship, in: International Marketing Review, Vol. 14, No. 3, S. 159-169

Lenssen, G. (2004): The Business Rationale for CSR, Präsentation im Rahmen des EU-Seminars “The Business Case for CSR: Reflections on Research and Experience”, 17.06.2004, http://europa.eu.int/comm/enterprise/csr/business_case.htm, abgerufen am 20.09.2004

Lith, U. v. (1985): Der Markt als Ordnungsprinzip des Bildungsbereichs, München 1985

Loew, T.; Braun, S. (2006): Organisatorische Umsetzung von CSR: Vom Umweltmanagement zur Sustainable Corporate Governance, Berlin 2006, http://www.4sustainability.org, abgerufen am 23.01.2008

Logan, D. (1998): Corporate citizenship in a global age, in: RSA Journal, Vol. CXLVI, No. 5486, 3/4 1998, London 1998, S. 64-71

Luthe, D. (2004): Fundraising: Fundraising als beziehungsorientiertes Marketing – Entwicklungsaufgaben für Nonprofit-Organisationen, 4. Aufl., Augsburg 2004

Maaß, F.; Clemens, R. (2002): Corporate Citizenship: Das Unternehmen als “guter Bürger”, Wiesbaden 2002

Maignan, I.; Ferrell, O.C. (2001): Corporate Citizenship as a marketing instrument. Concepts, evidence and research directions, in: European Journal of Marketing, Vol. 35, No. 3/4, 2001, S. 45-484

Marklein, M.B. (2006): Panel calls for ‘urgent reform’ of higher education, in: USA Today, 14.08.2006, http://www.usatoday.com/news/education/2006-08-10-higher-education-reform_x.htm, abgerufen am 19.11.2007

Marquardt, J. (2001): Corporate Foundation als PR-Instrument. Rahmenbedingungen – Erfolgswirkungen – Management, Wiesbaden 2001

Martin, J.; Wiedemeier, F.; Hesse, U. (2002): Fundraising-Instrument Stiftungen, Regensburg/Berlin 2002

McIntosh, M.; Leipziger, D.; Jones, K.; Coleman, G. (1998): Corporate Citizenship - Successful strategies for responsible companies, London 1998

McWilliams, A.; Siegel, D. (2000): Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification?, in: Strategic Management Journal, Vol. 21, Issue 5, May 2000, S. 603-609

Meenaghan, T. (1991): The Role of Sponsorship in the Marketing Communications Mix, in: International Journal of Advertising, Vol. 10(1), S. 35-47

Meenaghan, T. (1998): Current developments & future directions in sponsorship, in: International Journal of Advertising, Vol. 17(1), S. 3-28

Meffert, H. (1993): Fundraising für die Wissenschaft – eine Herausforderung an das Marketing von Universitäten, Arbeitspapier Nr. 42, Institut für Marketing der Universität Münster, Münster 1993

Meffert, H. (2007): Hochschulmarketing – Herausforderungen und Erfolgsfaktoren im Wettbewerb, Präsentation auf der Tagung der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V. am 15.01.2007 in Münster, http://www.che.de/downloads/Meffert_Einfuehrung_Hochschulmarketing_619.pdf, abgerufen am 25.05.2007

Meffert, H.; Bruhn, M. (2006): Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden. Mit Fallstudien, 5. Aufl., Wiesbaden 2006

Meister, J. C. (1998): Corporate Universities: Lessons in Building a World-Class Work Force, New York u.a., 1998

Melzer, A. (2004): Erfolgreiches Fundraising, in: Forschung & Lehre, Heft 9/2004, S.495

Meyer, A. (1998a):Dienstleistungs-Marketing: Grundlagen und Gliederung des Handbuches, in: Meyer, A. (Hrsg.) (1998): Handbuch Dienstleistungs-Marketing, Band 1, Stuttgart 1998, S. 3-22

Meyer, A. (1998b): Kommunikationspolitik von Dienstleistungs-Anbietern: Bedeutung und Gestaltungsbereiche, in: Meyer, A. (Hrsg.) (1998): Handbuch Dienstleistungs-Marketing, Band 2, Stuttgart 1998, S. 1065-1093

Michaelis, K. (2004): Nach Harvard ist der Weg noch weit, in: werben & verkaufen, Heft 06/2004, S. 31

Moon J.; Crane, A.; Matten, D. (2003): Can Corporations be citizens? Corporate citizenship as a metaphor for business participation in Society, 2nd Edition, No. 13-2003 ICCSR Research Paper Series, Nottingham University. Nottingham 2003

Morsing, M.; Schultz, M. (2006): Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies, in: Business Ethics: A European Review, Vol. 15, Number 4, October 2006, S. 323-338

Münch, J. (1989): Berufsbildung und Bildung in den USA: Bedingungen, Strukturen, Entwicklungen und Probleme, Berlin 1989

Münch, J. (2000): Die Hochschulsysteme Deutschlands, der USA und Japans im Vergleich, in: von Weizsäcker, R. K. (Hrsg.) (2000): Schul- und Hochschulorganisation, Schriften des Vereins für Socialpolitik, Gesellschaft für Wirtschaft- und Sozialwissenschaften, Neue Folge Band 273, Berlin 2000, S. 75-116

Murray III., J. J. (Hrsg.) (2001): American Universities and Colleges, 16th edition, produced in Collaboration with the American Council on Education, Vol. 1, New York, Berlin 2001

Mussler, D. (2003): Spitzenleistung durch Innovation. Bessere Chancen mit Hochschulsponsoring, in: Strahlendorf, P. (Hrsg.) (2003): Jahrbuch Sponsoring 2004, Hamburg 2003, S. 139-143

Mussler, D. (2006): Entwicklungstendenzen im Bildungssponsoring, in: Bagusat, A.; Hermanns, A. (Hrsg.) (2006): Management-Handbuch Bildungssponsoring. Grundlagen, Ansätze und Fallbeispiele für Sponsoren und Gesponserte, Berlin 2006, S. 405-422

Mutz, G. (2000): Unternehmerisches Bürgerschaftliches Engagement: Corporate Social Responsibility, in: Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen (NSB), Jg. 13, Heft 2, S. 77-86

Mutz, G. (2002): Corporate Citizenship in Deutschland – Annäherung an ein zivilgesellschaftliches Konzept? http://fesportal.fes.de/pls/portal30/docs/FOLDER/BUERGERGESELLSCHAFT/MUTZ.HTML, abgerufen am 13.04.2004

Mutz, G. (2008): Corporate Volunteering I, in: Habisch, A.; Schmidpeter, R.; Neureiter, M. (Hrsg.) (2008): Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager, Berlin, Heidelberg 2008, S. 241-249

Mutz, G.; Korfmacher, S. (2003): Sozialwissenschaftliche Dimensionen von Corporate Citizenship in Deutschland, in: Backhaus-Maul, H.; Brühl, H. (Hrsg.) (2003): Bürgergesellschaft und Wirtschaft – zur neuen Rolle von Unternehmen, Deutsches Institut für Urbanistik, Berlin 2003, S. 45-62

NCES (National Center for Education Statistics) (Hrsg.) (2004): Digest of Education Statistics 2003, Washington 2004, http://nces.ed.gov/programs/digest/d03 , abgerufen am 03.10.2005

Nedeß, Ch. (1999): Strategisches Marketingmanagement an deutschen Hochschulen, in: Deutscher Akademischer Austauschdienst (DAAD) (Hrsg.) (1999): Internationales Hochschulmarketing, Tagung des DAAD und des Stifterverbands für die Deutsche Wissenschaft am 13. und 14. September 1999 in Bonn, Band 35, Bonn 1999, S. 45-66

Nieschlag, R.; Dichtl, E.; Hörschgen, H. (2002): Marketing, 19. überarbeitete und ergänzte Aufl., Berlin 2002

o.V. (2004): World's Largest Cooperations, in: Fortune, Europe Edition, No. 13/2004, S. F1-F4

o.V. (2005a): Zweckentfremdet. Unis fürchten Gebühren-Ausfälle, in: Süddeutsche Zeitung, 17. Oktober 2005, S. 11

o.V. (2005b): Studieren in den USA – Studienführer, http://www.college-contact.com/wissen/studienfuehrerusa.htm, abgerufen am 17.10.2005

o.V. (2006a): Fundraising-Rekord: 4,3 Milliarden Dollar, in: Forschung & Lehre, Heft 11/2006, S. 614

o.V. (2006b): Panel's Report Urges Higher Education Shake-Up, in: The New York Times, http://weblogs.elearning.ubc.ca/workplace/archives/030152.php, abgerufen am 19.11.2007

o.V. (2008): Image, http://hochschulfundraising.com/image.html, abgerufen am 21.11.2007

OECD (Organisation for Economic Co-Operation and Development) (Hrsg.) (2007): Higher Education and Regions. Globally competitive, locally engaged, Paris 2007

Oetker, A. (2008): Statement anlässlich der Pressekonferenz des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft „Bachelor Welcome – MINT Nachwuchs sichern!" am 20. Juni 2008 in Berlin, http://www.bda-online.de/www/bdaonline.nsf/id/D0ABC5FCCBD3074AC125746E004DB9F2/$file/statement_Oetker.pdf, abgerufen am 04.07.2008

Osburg, Th. (2006): Grundlagen und Arten des Hochschulsponsoring, in: Bagusat, A.; Hermanns, A. (Hrsg.) (2006): Management-Handbuch Bildungssponsoring. Grundlagen, Ansätze und Fallbeispiele für Sponsoren und Gesponserte, Berlin 2006, S. 93-109

Osterhus, T.L. (1997): Pro-social consumer influence strategies: When and how do they work?, in: Journal of Marketing, Vol. 61, issue 4, Oct. 1997, S. 16-29

Pallme König, U. (2001): Drittmittel und sonstige Einnahmen. Wie können die Universitäten Geld schöpfen?, in: Forschung & Lehre, Heft 2/2001, S. 66-69

Parasuraman, A.; Zeithaml, V.A.; Berry, L.L. (1988): SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, in: Journal of Retailing, Vol. 64, Heft 1, S. 12-40

Pellert, A. (2000): Expertenorganisationen reformieren, in: Hanft, A. (Hrsg.) (2000): Hochschulen managen? Zur Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien, Neuwied/Kriftel 2000, S. 39-55

Pepels, W. (2004): Marketing, 4. völlig überarbeitete und erweiterte Aufl., München 2004

pilot checkpoint (Hrsg.) (2002): Sponsor Visions 2002, Hamburg 2002

pilot checkpoint (Hrsg.) (2004): Sponsor Visions 2004, Hamburg 2004

pilot checkpoint (Hrsg.) (2006): Sponsor Visions 2006, Hamburg 2006

pilot checkpoint (Hrsg.) (2007): Sponsor Visions 2007, Hamburg 2006

Pleil, T. (2008): Internetkommunikation, in: Habisch, A.; Schmidpeter, R.; Neureiter, M. (Hrsg.) (2008): Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager, Berlin, Heidelberg 2008, S. 199-205

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

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

Pohl, H.-P. (2001): Fundraising, Sponsoring, Public-Private-Partnership: Instrumente des strategischen Beschaffungs-Marketing für Hochschulen. CHE-FUB Hochschulkurs am 21./22.06.2001 an der FU Berlin, Berlin 2001

Porter, M. E.; Kramer, M. R. (2002): The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy, in: Harvard Business Review on Corporate Responsibility, Harvard Business Review Paperback Series, Boston 2002, S. 27-64

Porter, M. E.; Kramer, M. R. (2006): Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, in: Harvard Business Review, December 2006, S. 78-92

PriceWaterhouseCoopers (Hrsg.) (2003): 6th Annual Global CEO Survey. Leadership, Responsibility, and Growth in Uncertain Times, http://www.pwc.com/gx/eng/ins-sol/survey-rep/ceo6/index.html, abgerufen am 21.09.2004

Radlanski, H.; Winter, E. (2001): Selbstläufer StiftungsProfessur, in: Wirtschaft & Wissenschaft, Ausgabe 2/2001, S. 6-9

Raffée, H.; Fritz, W.; Wiedmann, K.-P. (1994): Marketing für öffentliche Betriebe, Stuttgart; Berlin; Köln 1994

Rand Corporation (Hrsg.) (2004): Charitable Giving to higher education stabilizes in 2003; gifts from alumni rebound after a sharp one-year decline, http://www.cae.org/content/pdf/CAE-VSE.pr.3.11.04B.pdf, abgerufen am 26.03.2004

Reckenfelderbäumer, M.; Kim, S.-S. (2006): Instrumente des Hochschulmarketing, in: Voss, R.; Gruber, T. (Hrsg.) (2006): Hochschulmarketing, Lohmar-Köln 2006, S. 101-128

Rehburg, M. (2007): Fairer Wettbewerb für deutsche Hochschulen – Neue Formen der Hochschulfinanzierung. Konferenzbericht der Veranstaltung vom 30. Mai 2007, Friedrich-Ebert-Stiftung, Berlin 2007

Reichenau, J. (2003): Corporate Volunteering: Neue Wege für Unternehmen in der Bürgergesellschaft, in: Stiftung & Sponsoring, Heft 3/2003, S. 35-37

Reinhard, K. (2001): Verfahren des Bildungssponsorings an berufsbildenden Schulen: Ein Vergleich zwischen Deutschland und den USA, Dissertation, Dresden 2001

Remien, A.(2006): Mangel im Überfluss, in: Süddeutsche Zeitung, 8. Juli 2006, S. V2/17

Reputation Institute (Hrsg.) (2009): 2009 Global Reputation Pulse. The World's Most Reputable Companies: Global Section. http://www.reputationinstitute.com , abgerufen am 23.4.2009

Roberts, S.; Keeble, J.; Brown, D. (2001): The Business Case for Corporate Citizenship, http://www.weforum.org/pdf/GCCI/ADL.pdf, abgerufen am 22.09.2004

Rosenstone, S.J. (2004): Challenges facing Higher Education in America: Lessons and Opportunities. Paper presented to the University of Toronto Conference on Taking Public Universities Seriously, December 03, 2004, http://www.utoronto.ca/president/04conference/downloads/Rosenstone.pdf, abgerufen am 15.12.2007

Roth, P. (1989): Kultur-Sponsoring. Meinungen, Chancen und Probleme, Konzepte, Beispiele, Landsberg am Lech 1989

Rubner, J. (2004): Das große Vorbild: Unter den 4000 US-Hochschulen sind nur wenige Harvards, in: Süddeutsche Zeitung, 12. Januar 2004, S. 9

Rubner, J.; Gries, L. (2005): Förderbank plant Kreditangebot an alle Studenten, in: Süddeutsche Zeitung, 01. Februar 2005, S. 5

Rudolph, B. (2001): Ein Gewinn für beide Seiten und für die Gesellschaft: Erste empirische Fallstudien zum bürgerschaftlichen Engagement deutscher Unternehmen, http://www.socialscience.de/look/pdf/Blaetter_Wohlfahrtspflege.pdf, abgerufen am 13.04.2004

Rudzio, K. (2005): Immer her mit den Milliarden, http://www.zeus.zeit.de/text/2005/13/Kolumne, abgerufen am 06.04.2005

Rühle, A. (2007): Weltgeist als Marke - 100 Jahre Zeit. 26 Milliarden Dollar. Und lebenslange Treue: Warum Harvard so viel mehr ist als nur die beste aller Universitäten, in: Süddeutsche Zeitung, 11. Januar 2007, S. 11

Schering Stiftung (Hrsg.) (2006): Ziele der Stiftung, http://www.scheringstiftung.de/html/ziele.html; abgerufen am 31.07.2006

Scheuch, F. (2007): Marketing, 6. verbesserte und ergänzte Aufl., München 2007

Schilling, J.; Heukamp, V.M.; Hornke, L.F. (2006): Imageanalyse einer Hochschule. Methoden, Ergebnisse und Erfahrungen am Beispiel der RWTH Aachen, in: Wissenschaftsmanagement, Nr. 1/2006, S. 25-28

Schirrmacher, F. (2004): Das Methusalem-Komplott, München 2004

Schleiter, A.; Armutat, S. (2004): Was Arbeitgeber attraktiv macht. Ergebnisse einer Wunschprofilerhebung bei potenziellen Bewerbern. Studie der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. und der Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), Reihe Praxis Papiere, Ausgabe 4/2004, Düsseldorf 2004

Schmidpeter, R. (2002): Auswertung der Teilnahmeunterlagen des Wettbewerbs „Freiheit und Verantwortung“, in: Braun, B.; Kromminga, P. (Hrsg.) (2002): Soziale Verantwortung und wirtschaftlicher Nutzen. Konzepte und Instrumente zur Kommunikation und Bewertung von Corporate Citizenship und Corporate Social Responsibility, Hamburg, 2002, S. 83-88

Schmidt, S. (2004): Hochschulmarketing. Grundlagen, Konzepte, Perspektiven. Düsseldorf 2004

Schnabel, U.; Spiewak, M. (2004): Treibstoff für Reformen, in: Die Zeit, 29.4.2004, http://zeus.zeit.de/text/2004/19/B-Stiftungen, abgerufen am 23.9.2005

Scholarships.Com (Hrsg.) (2008): Welcome Page, http://www.scholarships.com/, abgerufen am 23.11.2008

Schout, R. J. (2004): Corporate Citizenship in den USA, Interview mit Dr. Christian Ramthun, in: Initiative „Freiheit und Verantwortung“ (Hrsg.) (2004): Corporate Citizenship in den USA. Gespräch mit dem Chicagoer Personalberater Robert J. Schout, http://www.freiheit-und-verantwortung.de/3_4.htm, abgerufen am 01.07.2004

Schrader, U. (2003): Corporate Citizenship: Die Unternehmung als guter Bürger? Berlin 2003

Schrader, U.; Halbes, S.; Hansen, U. (2005): Konsumentenorientierte Kommunikation über Corporate Social Responsibility (CSR). Erkenntnisse aus Experteninterviews in Deutschland. Lehr- und Forschungsbericht Nr. 54 des Lehrstuhls Marketing und Konsum der Universität Hannover, Hannover 2005

Schreyögg, G. (2008): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, 5., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2008

Schwalbach, J. (2001): Unternehmensreputation als Erfolgsfaktor, http://www2.wiwi.hu-berlin.de/institute/im/publikdl/2001-4.pdf, abgerufen am 05.04.2008

Schwalbach, J. (2004): Reputation, http://www2.wiwi.hu-berlin.de/institute/im/publikdl/2004-2.pdf, abgerufen am 05.04.2008

Seufert, S.; Glotz, P. (2002): Corporate Universities – Ein State-of-the-Art Überblick, in: Glotz, P.; Seufert, S. (Hrsg.) (2002): Corporate University. Wie Unternehmen ihre Mitarbeiter mit E-Learning erfolgreich weiterbilden, Frauenfeld (CH), 2002, S. 11-51

Shimp, T. A. (1989): Promotion Management and Marketing Communications, 2nd edition, Chicago, 1989

Siebenhaar, K. (2007): Die Dienstleistung, das Marketing und die Universität – einführende Überlegungen zum Thema, in: ‚Master your Service!' Die Universität als Dienstleister, 1. Forum Hochschulmarketing der Freien Universität Berlin, Berlin 2007, S.7-12

Siemens AG (Hrsg.) (2004): Verantwortung für die Zukunft – Corporate Responsibility Report 2003, München 2004

Slapnicar, K. W.; Melega, M. (1998): Geborgter Glanz hilft beiden Partnern. Individuelles Hochschul- und Wissenschaftssponsoring – ein innovatives Instrument für die deutschen Universitäten und Fachhochschulen im Wettbewerb um Drittmittel, in: Wissenschaftsmanagement, Nr. 1/1998, S. 30-38

Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2003): Bericht zur finanziellen Lage der Hochschulen 2003, Wiesbaden 2003

Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2005): Bildung und Kultur: Monetäre hochschulstatistische Kennzahlen 2003, Fachserie 11, Reihe 4.3.2, Wiesbaden 2005

Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2006): Bildung und Kultur: Studierende an Hochschulen, Wintersemester 2005/2006, Fachserie 11, Reihe 4.1, Wiesbaden 2006

Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2009): Bildung und Kultur: Finanzen der Hochschulen 2007, Fachserie 11, Reihe 4.5, Wiesbaden 2009

Stauss, B. (1991): Gesellschaftsorientiertes Marketing. Zur Diskussion um die Erweiterung der Marketing-Konzeption, in: Corsten, H.; Schuster, L.; Stauss, B. (Hrsg.) (1991): Die soziale Dimension der Unternehmung, Berlin 1991, S. 119-141

Stauss, B. (1999): Die Rolle deutscher Universitäten im Rahmen einer Corporate University, in: Neumann, R.; Vollath, J. (Hrsg.) (1999): Corporate Universities. Strategische Unternehmensentwicklung durch massgeschneidertes Lernen, Hamburg und Zurich 1999, S. 121-155

Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V. (Hrsg.) (2002): Mehr Innovation fürs Geld! Thesen und Empfehlungen zur Zukunft von Public Private Partnerships in der Wissenschaft, Essen 2002

Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V. (Hrsg.) (2004): Merkblatt Stiftungsprofessuren, http://www.stifterverband.de/site/php/wirtschaft.php, abgerufen am 28.07.2004

Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V. (Hrsg.) (2007): Stiftungen. http://www.stifterverband.de/site/php/wirtschaft.php, abgerufen am 28.11.2007

Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V. (Hrsg.) (2008): Eckpunkte einer investitionsorientierten Hochschulfinanzierung. Ressourcen – Freiheit – Wettbewerb, Essen 2008

Strachwitz, R. Graf; Reimer, S. (2008): Stiftungen, in: Habisch, A.; Schmidpeter, R.; Neureiter, M. (Hrsg.) (2008): Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager, Berlin, Heidelberg 2008, S. 217-230

SustainAbility (Hrsg.) (2001): Buried Treasure. Uncovering the business case for corporate sustainability, London 2001

Taaks, J. (2007): Service-Offensive Uni: Dienstleistungen als Grundlage der Studierendenbindung und als erweiterte Handlungsfähigkeit von Universitäten, in: ‚Master your Service!' Die Universität als Dienstleister, 1. Forum Hochschulmarketing der Freien Universität Berlin, Berlin 2007, S. 109-119

Telefónica O_2 Germany GmbH & Co. OHG (Hrsg.) (2008): Corporate Responsibility – ein Thema für unser Management, http://de.o2.com/ext/portal2/online/14269/index, abgerufen am 29.08.2008

The Center for Corporate Citizenship at Boston College (Hrsg.) (2004): The state of Corporate Citizenship in the U.S. A view from inside 2003-2004, Chestnut Hill, MA., USA, 2004, http://www.bc.edu/centers/ccc/Media/state_cc_report.pdf, abgerufen am 18.07.2004

The Conference Board (Hrsg.) (1999): The Link Between Corporate Citizenship and Financial Performance, Research Report 1234-99-RR, New York 1999

The Foundation Center (Hrsg.) (2006): What is cause-related marketing?, http://fdncenter.org/learn/faqs/html/cause_marketing.html, abgerufen am 2.3.2006

Thieme, L. (2002): Hochschulmarketing, in: Studer, Th. (Hrsg.) (2002): Erfolgreiche Leitung von Forschungsinstituten, Hochschulen und Stiftungen, Abschnitt 10/1, Hamburg 2002

Thom, N. (1999): Sponsoring aus betriebswirtschaftlicher Sicht. Grundlagen und das Universitätssponsoring als Anwendungsbeispiel, in: Neuhaus, H. (Hrsg.) (1999): Mäzenatentum – Stiftungswesen – Sponsoring. Atzelsberger Gespräche 1998, Erlanger Forschungen Reihe A, Geisteswissenschaften, Band 87, Erlangen 1999, S. 111-139

tns Infratest (Hrsg.) (2007): 13 Jahre Deutscher Spendenmonitor. Fakten und Trends im Zeitverlauf, http://www.tns-infratest.com/branchen_und_maerkte/socialmarketing.asp, abgerufen am 21.03.2008

Trogele, U. (1995): Strategisches Marketing für deutsche Universitäten: Die Anwendung von Marketing-Konzepten amerikanischer Hochschulen in deutschen Universitäten, Dissertation, Europäische Hochschulschriften, Reihe V, Volks-und Betriebswirtschaft, Bd. 1761, Frankfurt/Main, 1995

Tscheulin, D.K.; Helmig, B. (Hrsg.) (2004): Gabler Lexikon Marktforschung, Wiesbaden 2004

TU München (Hrsg.) (2007a): Fundraising an der TU München, http://portal.mytum.de/fundraising/index_html, abgerufen am 03.01.2007

TU München (Hrsg.) (2007b): TUM. Die Universität für das 21. Jahrhundert, http://portal.mytum.de/fundraising/zeit/download, abgerufen am 23.11.2007

Tutt, L. (2006): Public Relations als Element der Hochschulkommunikation, in: Voss, R.; Gruber, T. (Hrsg.) (2006): Hochschulmarketing, Lohmar-Köln 2006, S. 171-184

U.S. Department of Education (Hrsg.) (2006): Action Plan for Higher Education: Improving Accessibility, Affordability and Accountability, http://www.ed.gov/about/bdscomm/list/hiedfuture/actionplan-factsheet.html, abgerufen am 19.11.2007

Ulrich, P. (2000): Republikanischer Liberalismus und Corporate Citizenship. Von der ökonomischen Gemeinwohlfiktion zur republikanisch-ethischen Selbstbindung wirtschaftlicher Akteure, Berichte des Instituts für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen (Hrsg.) Nr. 88, St. Gallen, 2000

UNESCO (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization) (Hrsg.) (1997): International Standard Classification of Education ISCED 1997, http://www.unesco.org/education/information/nfsunesco/doc/isced_1997.htm, abgerufen am 5.10.2005

Universität Dresden (Hrsg.) (2007): Initiative Uni mit Kind, http://tu-dresden.de/die_tu_dresden/portrait/uni_mit_kind, abgerufen am 03.01.2007

Universität Hamburg (Hrsg.) (2008): Marketing GmbH, http://www.marketing.uni-hamburg.de, abgerufen am 01.08.2008

Universität St. Gallen (Hrsg.) (2003): Soziale Unternehmensverantwortung aus Bürgersicht. Eine Anregung zur Diskussion im Auftrag der Philip Morris GmbH, Institut für Wirtschaftsehtik der Universität St. Gallen, http://www.iwe.unisg.ch/org/iwe/web.nsf/wwwPubService/8926B92CBD2E5DAAC1256D50006DF4EA, abgerufen am 02.08.2004

Unternehmertum GmbH (Hrsg.) (2008): Unternehmertum . Zentrum für Innovation und Gründung, http://www.unternehmertum.de/index_flash.html, abgerufen am 15.05.2008

Urselmann, M. (2007): Fundraising. Professionelle Mittelbeschaffung für Nonprofit-Organisationen, 4. vollständig überarbeitete und ergänzte Auflage, Bern 2007

Varadarajan, P. R.; Menon, A. (1988): Cause-Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy, in: Journal of Marketing, Vol. 52 (July 1988), S. 58-74

Vogel, B.; Stratmann, B. (2000): Public Private Partnership in der Forschung – Neue Formen der Kooperation zwischen Wissenschaft und Wirtschaft, Hochschulplanung Band 146, HIS GmbH, Hannover 2000

Vollmers, F. (2008): Professoren von Unternehmers Gnaden, Frankfurter Allgemeine Zeitung, 5./6. Juli 2008, Nr. 155, S. C8

Wagner, G.G. (2004): Kompatibilität von Hochschul- und Arbeitsmarktpolitik. Zur beschäftigungspolitischen Funktion von Hochschulen, in: Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.) (2004): Aus Politik und Zeitgeschehen, Heft B25/2004, Bonn 2004, S. 34-40

Walliser, B. (1995): Sponsoring: Bedeutung, Wirkung und Kontrollmöglichkeiten, Wiesbaden, 1995

Walliser, B. (2003): An international review of sponsorship research: extension and update, in: International Journal of Advertising, Vol. 22(1), S. 5-40

Wangen-Goss, M. (1983): Marketing für Universitäten: Möglichkeiten und Grenzen der Übertragbarkeit des Marketing-Gedankens auf den universitären Bereich, Spardorf 1983

Weber, S. (2007): Service- und Beratungsangebote für Studierende – Ergebnisse einer HISBUS-Onlinebefragung unter Studierenden, in: ‚Master your Service!' Die Universität als Dienstleister, 1. Forum Hochschulmarketing der Freien Universität Berlin, Berlin 2007, S. 73-95

Webley, S., More, E. (2004): Does Business Ethics Pay? IBE Press Release, http://www.ibe.org.uk/DBEPpr.htm , abgerufen am 16. 9. 2004

Weger, H.-D. (2000): Unternehmen als Stifter. Überlegungen zur Konzeption, Gestaltung und Arbeitsweise von Unternehmensstiftungen, in: Die ROTEN SEITEN, Stiftung & Sponsoring, Heft 4/2000, S. 1-23

Weidner, L.E. (1986): Sponsoring – ein Beispiel für den „neuen Dialog". Innovatives Programm wird ausgefüllt, in: Marketing Journal, Heft 6/86, S. 555

Welsh, J.C. (1999): Good Cause, Good Business, in: Harvard Business Review, Vol. 77., September-October 1999, S. 21-24

Wermter, V. (2008): Marketing, in: Habisch, A.; Schmidpeter, R.; Neureiter, M. (Hrsg.) (2008): Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager, Berlin, Heidelberg 2008, S. 133-144

Westebbe, A.; Logan, D. (1995): Corporate citizenship: Unternehmen im gesellschaftlichen Dialog, Wiesbaden 1995

Westebbe, A.; Winter, E.; Trost, O. (1997): Hochschul-Sponsoring: Ein Leitfaden für die Sponsoringpraxis an Hochschulen, Stuttgart 1997

WHU (Hrsg.) (2008): Lehrstuhl für Unternehmertum und Existenzgründung - Stiftungslehrstuhl der Prof. Otto Beisheim-Stiftung, http://www.whu.edu/cms/index.php?id=158, abgerufen am 15.05.2008

Wiedmann, K.-P. (1984): Werte und Wertewandel. Begriffliche Grundlagen, Erklärungsskizzen und ausgewählte Tendenzen, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, Reihe: Management Know-how Nr.: M1, Mannheim 1984

Wiedmann, K.-P. (1992): Grundkonzept und Gestaltungsperspektiven der Corporate Identity-Strategie, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, Reihe: Management Know-how, Nr.: M13, Mannheim 1992

Wiedmann, K.-P. (1999): Herausforderungen des BWL-Studiums durch veränderte Anforderungen der Unternehmen, in: Stauss, B.; Balderjahn, I.; Wimmer, F. (Hrsg.) (1999): Dienstleistungsorientierung in der universitären Ausbildung: Mehr Qualität im betrieblichen Studium. Festschrift für Prof. Dr. Ursula Hansen zum 60. Geburtstag, Stuttgart 1999, S. 39-80

Wiedmann, K.-P. (2004): Vision und Verantwortung als zentrale Leitvorstellungen einer zukunftsgerichteten Managementpraxis und –wissenschaft, in: Wiedmann, K.-P.; Fritz, W.; Abel, B. (Hrsg.) (2004): Management mit Vision und Verantwortung - Eine Herausforderung an Wissenschaft und Praxis, Wiesbaden 2004, S. 3 - 72

Wiedmann, K.-P. (2006): Corporate Social Responsibility, Stakeholder Alignment, and Corporate Success – Research Questions, Basic Framework, and Empirical Evidence. Extended Abstract, submitted to the 10th RI Conference on Reputation, Image, Identity & Competitiveness, May 25-28, 2006, New York, USA

Wiedmann, K.-P. (2007): Konsumenten schätzen vertraute Unternehmen, in: absatzwirtschaft, Heft 11/2007, S. 42-45

Wiedmann, K.-P. (2008): Corporate Identity als Grundlage der integrierten Kommunikation, in: Bagusat, A.; Marwitz, C.; Vogl, M. (Hrsg.) (2008): Handbuch Sponsoring. Erfolgreiche Marketing- und Markenkommunikation, Berlin 2008, S. 189-209

Wiedmann, K.-P.; Buxel, H. (2005): Reputationsmanagement in Deutschland. Ergebnisse einer empirischen Studie. Schriftenreihe Marketing & Management der Universität Hannover, Hannover 2005

Wiedmann, K.-P.; Langner, S.; Siecinski, J.(2007): Kundenzufriedenheit in Online-Beziehungen – Ergebnisse einer empirischen Studie. Schriftenreihe Marketing & Management der Universität Hannover, Hannover 2007

Wieland, J. (2002): Corporate Citizenship-Management: Eine Zukunftsaufgabe für die Unternehmen !?, in: Wieland, J.; Conradi, W. (Hrsg.) (2002): Corporate Citizenship: Gesellschaftliches Engagement – unternehmerischer Nutzen, Marburg 2002, S. 9-21

Wimmer, F. (1995): Der Einsatz von Paneldaten zur Analyse des umweltorientierten Kaufverhaltens von Konsumenten, in: uwf – UmweltWirtschaftsForum, 3. Jg., Heft 1, 1995, S. 28-34

Winter, M. (2002): Publikationen: Anke Hanft (Hg.): Hochschulen managen? Zur Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien, Luchterhand Verlag, Neuwied 2000, in: die hochschule. journal für wissenschaft und bildung, Heft 1/2002, S. 224-228, http://www.hof.uni-halle.de/journal/hs2002_1.pdf, abgerufen am 29.10.2007

Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V (Hrsg.) (2007): Aktuelle Veranstaltungen, http://www.wissenschaftliche-gesellschaft.de/veranstaltungen/index.html, abgerufen am 23.01.2007

World Economic Forum (Hrsg.) (2002), in partnership with The Prince of Wales International Business Leaders Forum: Global Corporate Citizenship: The Leadership Challenge for CEOs and Boards, Cologny/Geneva 2002

World Economic Forum (Hrsg.) (2003), in partnership with The Prince of Wales International Business Leaders Forum: Responding to the Leadership Challenge: Findings of a CEO Survey on Global Corporate Citizenship, Cologny/Geneva 2002, http://www.weforum.org/pdf/GCCI/Findings_of_CEO_survey_on_GCCI.pdf, abgerufen am 22.09.2004

Wünschmann, S.; Leuteritz, A.; Johne, U. (2004): Erfolgsfaktoren des Sponsoring: Ergebnisse einer empirischen Studie, Dresdner Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre, Nr. 90/04, Technische Universität Dresden, Fakultät Wirtschaftswissenschaften, Dresden 2004

Zammit, A. (2003): Development at Risk: Rethinking UN-Business Partnerships, a joint publication by The South Centre and UNRISD, Genf 2003

ZAW (2007): Basis-Daten Werbebranche, http://www.zaw.de, abgerufen am 18. Juni 2007

Zeithaml, V.A.; Parasuraman, A.; Berry, L.L. (1985): Problems and Strategies in Services Marketing, in: Journal of Marketing, Vol. 49, Nr. 2 (Spring) 1985, S. 33-46

Ziemer, A. (2000): Stiftungsprofessuren an der Freien Universität. Geben und Nehmen, http://web.fu-berlin.de/fun/2000/1-2-00/hochschule/hochschule2.html, abgerufen am 23.5.2005

Anhang 1: Gesprächspartner

A/ Gesprächspartner Unternehmen Deutschland

Bayer AG
Prof. Dr. Gerhard Heywang
Hochschulkontakte
Gebäude W11
51368 Leverkusen
www.bayer.de
Gerhard.heywang.gh@bayerindustry.de
Tel. 0214 / 30 43894
Gespräch am 10.07.2006 – per Telefon

Deutsche Bank Stiftung
Marlene Thieme
Director Corporate Cultural Affairs
Rossmarkt 18
60262 Frankfurt / Main
www.db.com
Marlehn.Thieme@db.com
Tel. 069 / 910 46079
Gespräch am 04.05.2005 – persönlich in Frankfurt / Main

EON
Drothee von Posadowsky

Unternehmenskomm. / Kulturmanagement

E.ON-Platz 1
40479 Düsseldorf
www.eon.de
dorothee.vonposadowsky@eon.com
Tel. 0211 / 4579 335
Gespräch am 11.05.2005 – persönlich in Düsseldorf

Henkel KGaA
Michael-Rolf Fischer,
Wolfgang Zengerling, Christa Büchler
Leiter VCC Corporate Communications, Local Affairs & Sponsoring
Henkelstr. 67
40191 Düsseldorf
www.henkel.com
michael-rolf.fischer@henkel.com
Tel. 0211 / 797 4191
Gespräch am 29.04.2005 – persönlich in Düsseldorf

Linde AG
Sebastian Reichel
Manager Corporate Responsibility
Abraham-Lincoln-Strasse 21
65189 Wiesbaden
www.linde.com
sebastian.reichel@linde.com
Tel. 0611 / 770 749
Gespräch am 12.07.2006 – per Telefon

SAP Deutschland AG & Co. KG
Dr. Astrid Kasper
Unternehmenskommunikation Corporate Citizenship
Neurottstraße 15a
69190 Walldorf
www.sap.com
astrid.kasper@sap.com
Tel. 06227 / 7 48466
Gespräch am 24.05.2005 – per Telefon

Schering AG
Andrea Mrachacz
Hochschulmarketing
Müllerstr. 178
13353 Berlin
www.schering.de
andrea.mrachacz@schering.de
Tel. 030 / 468 12643
Gespräch am 25.04.2005 – per Telefon

ThyssenKrupp AG
Jörg Sasse
Leiter Personalmarketing/Konzernarbeitsmarkt
August-Thyssen-Str. 1
40211 Düsseldorf
www.thyssenkrupp.de
Joerg.Sasse@thyssenkrupp.com
Tel. 0211 / 824 36919
Gespräch am 29.04.2005 – persönlich in Düsseldorf

TUI AG
Thorsten Windus-Dörr
Leiter PR, Konzern-Kommunikation
Karl-Wiechert-Allee 4
30625 Hannover
www.tui.com
thorsten.windus@tui.com
Tel. 0511 / 566 1494
Gespräch am 24.07.2006 – per Telefon

Vodafone D2 GmbH
Susanne Satzer-Spree
Corporate Responsibility, Unternehmenskommunikation
Am Seestern 1
40547 Düsseldorf
http://www.vodafone.de/unternehmen/presse
susanne.satzer-spree@vodafone.com
Tel. 0211 / 533 3525
Gespräch am 11.05.2005 – persönlich in Düsseldorf

B/ Gesprächspartner Hochschulen Deutschland (ohne Gesprächsleitfaden)

Europa Universität Viadrina Frankfurt (Oder)
Menekse Akyurt
Stellv. Dezernet Studienangelegenheiten
Postfach 1786
15207 Frankfurt (Oder)
www.euv-frankfurt-o.de
d1@euv-frankfurt-o.de
Tel. 0335 / 5534 4596
Gespräch am 15.03.2005 – persönlich in Bonn

Fachhochschule Osnabrück
Marlene Schwegmann

Caprivistr. 30A
49076 Osnabrück
www.fh-osnabrueck.de
m.schwegmann@fh-osnabrueck.de
Tel. 0541/969-3177
Gespräch am 15.03.2005 – persönlich in Bonn

Fachhochschule Worms
Marc Bludau
Studienberatung
Erenburgerstr. 19
67549 Worms
www.fh-worms.de
bludau@fh-worms.de
Tel. 06241 / 509 249
Gespräch am 15.03.2005 – persönlich in Bonn

RWTH Aachen
Anja Robert
PR
Intzelstr. 1
52056 Aachen
www.rwth.de
pr-muw@rwth-aachen.de
Tel. 0241 / 80 25832
Gespräch am 15.03.2005 – persönlich in Bonn

Technische Universität Darmstadt
Michelle Cunningham-Wandel
Außereuropäische Austauschprogramme
Karolinenplatz 5
64289 Darmstadt
www.tu-darmstadt.de
cunningham@pvw.tu-darmstadt.de
Tel. 06151/16-2979
Gespräch am 15.03.2005 – persönlich in Bonn

Universität Erfurt
Monika Schattenmann

Nordhäuser Str. 63
99089 Erfurt
www.uni-erfurt.de
monika.schattenmann@uni-erfurt.de
Tel. 0361 / 737 1613
Gespräch am 15.03.2005 – persönlich in Bonn

C/ Gesprächspartner Hochschulen Deutschland

Freie Universität Berlin
Prof. Dr. Klaus Siebenhaar
Direktor des Instituts für Kultur- und Medienmanagement
Habelschwerdter Allee 45
14195 Berlin
www.ikm.fu-berlin.de
kultur@ikm.fu-berlin.de
Tel. 030 / 838 525 70
Gespräch am 02.02.2007, telefonisch

HHL - Leipzig Graduate School of Management
Dr. Hans Georg Helmstädter
Leiter Unternehmensbeziehungen

Jahnallee 59
04109 Leipzig
www.hhl.de
hgh@hhl.de
Tel. 0341 / 985 1641
Gespräch am 30.11.2006 - telefonisch

Technische Universität Dresden
Hannes Lehmann
Dezernatsleiter Forschungsförderung und Öffentlichkeitsarbeit
Helmholtzstr. 10
01069 Dresden
www.tu-dresden.de
Hannes.lehmann@tu-dresden.de
Tel. 0351 / 463 32583
Gespräch am 05.12.2006, telefonisch

Technische Univeristät München
Barbara Egerer
Hochschulreferat Fundraising (HR5)

Arcisstr. 21
80333 München
www.tum.de
egerer@zv.tum.de
Tel. 08161 / 71 5347
Gespräch am 24.11.2006 - telefonisch

Universität Bremen
Derk H. Schönfeld
Unitransfer-Marketing

Bibliothekstr. 1
28359 Bremen
www.unitransfer.uni-bremen.de
desch@uni-bremen.de
Tel. 0421 / 218 9459
Gespräch am 02.02.2007, telefonisch

Universität Hamburg
Jochen Taaks
Geschäftsführer
Universität Hamburg Marketing GmbH
Rothenbaumchaussee 34
20148 Hamburg
www.marketing.uni-hamburg.de
jochen.taaks@uni-hamburg.de
Tel. 040 / 42838 6870
Gespräch am 09.11.2006 - telefonisch

Universität Karlsruhe
Caroline Mattingley-Scott
Leitung Fundraising

Kaiserstr. 12
76131 Karlsruhe
www.uni-karlsruhe.de
mattingley-scott@verwaltung.uni-karlsruhe.de
Tel. 0721 / 608 2037
Gespräch am 05.12.2006, telefonisch

Universität Mannheim
Achim Fischer
Kommunikation & Fundraising
Leiter der Pressestelle
Schloss, Ostflügel
68131 Mannheim
www.uni-mannheim.de
presse@rektorat.uni-mannheim.de
Tel. 0621 / 181 1013
Gespräch am 04.12.2006, telefonisch

D/ Gesprächspartner Unternehmen USA

Autodesk Inc.
Paul Mailhot
Senior Director, Worldwide Education Programs
100 Commercial St
Manchester, NH 03101
www.autodesk.com/education
paul.mailhot@autodesk.com
Tel. +1 (603) 621 3145
Gespräch am 2.12.2005 – persönlich in Orlando

Intel Inc.
Tim Saponas
Director Intel Higher Education Programs
2200 Mission College Blvd.
Santa Clara, CA. 95052
www.intel.com/education
tim.saponas@intel.com
Tel. +1 (408) 765 1526
Gespräch am 6.2.2006 – persönlich in San Francisco

Texas Instruments Inc.
Tom Ferrio
VP Marketing / Education
7800 Banner Drive
Dallas, TX 75251
www.ti.com
t-ferrio@ti.com
Tel. +1 (972) 917 1513
Gespräch am 23.3.2005 – telefonisch

Citigroup Inc.
Daria Sheehan
Senior Program Officer – Citigroup Foundation
399 Park Avenue
New York, NY 10043
http://www.citigroup.com/citi/foundation/index.htm
Daria.sheehan@citigroup.com
+1 (212) 559 9841
Gespräch am 12.9.2007 – telefonisch

Thales Navigation (Magellan GPS)
Philippe Durand
General Manager Magellan Consumer Business
960 Overland Court
San Dimas, CA 91773
http://www.magellangps.com/
philippe.durand@magellangps.com
Tel. +1 (214) 520-7354
Gespräch am 14.9.2007 – telefonisch

Dow Chemical Company
Kristi Redick
Manager Corporate Citizenship Communications
2030 Dow Center
Midland, MI 48674
http://www.dow.com
karedick@dow.com
Tel. +1 (312-234-9607)
Gespräch am 19.9.2007 – telefonisch

Ford Motor Company
Michael Conroy
Senior Program Officer - Ford Foundation
320 East 43rd Street
New York, NY 10017
http://www.fordfound.org/
m.conroy@fordfound.org
Tel. +1 (212) 573 5000
Gespräch am 12.9.2007 – telefonisch

McKesson Corporation
Kris Fortner
Senior Manager, Corporate Communications
One Post Street
San Francisco, CA 94104
http://www.mckesson.com
kris.fortner@mckesson.com
Tel. +1 (415) 983 8352
Gespräch am 13.9.2007 – telefonisch

Verizon Communications
Alberto Canal
Director Media Relations

140 West Street
New York, NY 10007
http://www.verizon.com/responsibility
alberto.c.canal@verizon.com
+1 - (908) - 559 - 63 67
Gespräch am 19.9.2007 – telefonisch

International Business Machines Corp. (IBM)
Neil S. Callaghan
Program Manager - Corporate Community Relations
New Orchard Road
Armonk, NY 10504
http://www.ibm.com/ibm/responsibility
neilc@us.ibm.com
+1 - (914) - 499 4690
Gespräch am 25.9.2007 – telefonisch

E/ Gesprächspartner Hochschulen USA

Buffalo State College
Brad K. Mazon
Development Officer Corporate and Foundation Relations
Cleveland Hall 319, 1300 Elmwood Ave.
Buffalo, NY 14222
www.buffalostate.edu
mazonbk@buffalostate.edu
Tel. +1 (716)-878-4318
Gespräch am 17.11.2006 – telefonisch

Georgia State University
Joe Piffaretti
Director Office of Corporate and Foundation Relations
Suite 752, One Park Place South
Atlanta, GA 30303
www.gsu.edu
jpiffaretti@gsu.edu
Tel. +1 (404) 651 1686
Gespräch am 08.12.2006 – telefonisch

Northwestern University
Kate Igoe
Director of Corporate Relations
2020 Ridge Avenue
Evanston, IL 60208-4307
www.northwestern.edu
k-igoe@northwestern.edu
Tel. +1 (847) 491 3370
Gespräch am 05.12.2006 – telefonisch

Ohio State University
Matt Meyer
Director Corporate and Foundation Giving
154 W, 12th Ave.
Columbus, OH 43210
www.osu.edu
Stewart.6417@osu.edu
Tel. +1 (614) 688 5730
Gespräch am 05.12.2006 – telefonisch

Pennsylvania State University
Rebecca Mills
Director, Corporate and Foundation Relations

5, Old Main
University Park, PA 16802
www.psu.edu
rmills@psu.edu
Tel. +1 (814) 863 4308
Gespräch am 18.11.2006 – telefonisch

Southern Methodist University (SMU)
Jann Mackey
Director
Corporate & Foundation Relations
PO Box 750402
Dallas, TX 75275-0402
www.smu.edu
jmackey@smu.edu
Tel. +1 (214) 768 3512
Gespräch am 07.12.2006 – telefonisch

Stanford University
Donna Lawrence
Assistant Vice President of Development

326 Galvez Street
Stanford, CA 94305
www.stanford.edu
donna.lawrence@stanford.edu
Tel. +1 (650) 725 4207
Gespräch am 08.12.2006 – telefonisch

University of Claifornia, Los Angeles (UCLA)
Janet Lustig
Executive Director, Corporate, Foundation & Research Relations (CFRR)
10920 Wilshire Blvd., Suite 1400
Los Angeles, CA 90024
www.ucla.edu
JanetL@support.ucla.edu
Tel. +1 (310) 794 2315
Gespräch am 05.12.2006 – telefonisch

Anhang 2: Gesprächsleitfaden für Unternehmen in Deutschland

A/ Fragen zur Kooperationen mit Hochschulen im Allgemeinen

A1:	Welche Formen der Kooperation existieren zwischen dem Unternehmen und den geförderten Hochschulen?
A2:	Wie stehen die verschiedenen Aktivitäten, bei denen Sie mit Hochschulen kooperieren, in thematischem Zusammenhang? Sind diese untereinander vernetzt oder handelt es sich eher um individuelle Projekte?
A3:	Unternehmen können Hochschulen auf vielfältige Weise unterstützen, z.B. durch Spenden, Sponsoring, Public Private Partnership Projekte, Forschungsaufträge, Personalrekrutierung, Wissenstransfer, usw. Findet bei Ihnen eine bewusste Abgrenzung dieser Formen der Unterstützung statt?
A4:	Nach welchen Kriterien wählen Sie die Hochschulen aus, mit denen Sie kooperieren und an denen Sie Sponsoring durchführen?
A5:	Von wem geht die Aktivität zur Kooperation vor allem aus?
A6:	Können Sie sich vorstellen, Studiengebühren für Studenten (bis zu 500 € pro Semester) zu übernehmen?

B/ Fragen zum Hochschulsponsoring

B1/ Engagement im Hochschulsponsoring

B1-1:	Führt Ihr Unternehmen Hochschulsponsoring durch? Wenn ja, was verstehen Sie darunter? Wenn nein, wie würden Sie die verschiedenen Kooperationen mit Hochschulen beschreiben?
B1-2:	Wie viel € geben Sie pro Jahr für Hochschulsponsoring aus?
B1-3:	Haben Sie dokumentierte Sponsoringgrundsätze?

B2/ Ziele von Hochschulsponsoring und Auswahl der Hochschulen

B2-1:	Welche Unternehmensziele wollen Sie mit Hochschulsponsoring erreichen?
B2-2:	Was erwarten Sie als Gegenleistung von den Hochschulen für Ihr Engagement?
B2-3:	Welche Diffenrenzierungskriterien bei der Hochschulauswahl sind für Sie wichtig, um sich an Hochschulen besser zu profilieren? Z.B. staatliche oder private Hochschulen? Kleinere oder größere Hochschulen?

B3/ Organisation von Hochschulsponsoring

B3-1:	Wie sind die unterschiedlichen Aktivitäten in Hinblick auf Hochschulzusammenarbeit im Allgemeinen und Hochschulsponsoring im Besonderen organisatorisch integriert?
B3-2:	Würde es für Ihr Unternehmen Sinn machen, alle Aktivitäten mit „Zielgruppe Hochschule“ zu bündeln und monetär zu bewerten, z.B. für effektivere Kommunikation als Corporate Citizenship Aktivität?

B4/ Kommunikation von Hochschulsponsoring

B4-1:	Spielt die Kommunikation des Hochschulsponsoringengagements bei Ihnen eine wichtige Rolle?
B4-2:	Wie kommunizieren Sie Ihr Engagement im Hochschulsponsoring?
B4-3:	Sehen Sie Hochschulsponsoring vor allem als unterstützende Maßnahme für weitergehende Formen der Kooperationen mit Hochschulen oder als relativ eigenständiges kommunikationspolitisches Instrument?

C/ Hochschulsponsoring und gesellschaftliches Engagement

C-1: Ihr Unternehmen engagiert sich stark im gesellschaftlichen Umfeld. Inwieweit wird Hochschulsponsoring in diese Thematik integriert?

C-2: Ist Hochschulsponsoring für Ihr Unternehmen eher Teil einer umfassenden Corporate Citizenship Strategie, ein unternehmerisches Kommunikations- bzw. Marketinginstrument oder Teil der Personalmarketingprogramme?

C-3: Ist Hochschulsponsoring für Sie eine Form der Wahrnehmung bürgerschaftlicher gesellschaftlicher Verantwortung?

C-4: Würden Sie alle Formen der Zusammenarbeit und Unterstützung von Hochschulen als Form der Wahrnehmung bürgerschaftlicher gesellschaftlicher Verantwortung klassifizieren?

C-5: Wie messen Sie die Wirkung Ihres gesellschaftlichen Engagements im Hochschulsponsoring? (sog. Business Case).

D/ Zusammenarbeit mit Hochschulen und zukünftige Entwicklung

D-1: Wie sehen Sie die Zukunft des Hochschulsponsoring?

D-2: Welche Formen des Hochschulsponsoring werden an Bedeutung zunehmen, welche werden stagnieren oder abnehmen?

D-3: Es wird allgemein erwartet, dass bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen immer mehr an Bedeutung gewinnt. Wird dies Ihrer Meinung nach auch bedeuten, dass Hochschulsponsoring immer wichtiger wird oder wird sich dieses bürgerschaftliche Verhalten eher auf anderen gesellschaftlichen Feldern manifestieren?

D-4: Wie beurteilen Sie die Zusammenarbeit mit Hochschulen? Geschieht dies professionell?

D-5: Welche potenziellen Risiken sehen Sie bei einer stärkeren Zusammenarbeit, d.h. woran könnte es liegen, dass sich Hochschulsponsoring vielleicht doch nicht so positiv entwickelt wie von vielen vorhergesagt wird?

Anhang 3: Gesprächsleitfaden für Hochschulen in Deutschland

A/ Fragen zur Kooperationen mit Unternehmen im Allgemeinen

A-1: Welche Formen der Kooperation existieren zwischen der Hochschule und kooperierenden Unternehmen (Sponsoring, Spenden, Public Private Partnership, Auftragsforschung, Personalpolitik)?

A-2: Wie stehen die verschiedenen Aktivitäten, bei denen Sie mit Unternehmen kooperieren, in Zusammenhang? Sind diese untereinander vernetzt oder handelt es sich eher um individuelle Projekte der Fakultäten, Lehrstühle, usw.

A-3: Unternehmen können Hochschulen auf vielfältige Weise unterstützen, findet bei Ihnen eine bewusste Abgrenzung der Formen der Unterstützung statt oder wird alles unter Fundraising und Drittmitteleinnahmen subsumiert?

A-4: Nach welchen Kriterien wählen Sie die Unternehmen aus, mit denen Sie kooperieren und mit denen Sie eine Sponsoringvereinbarung eingehen?

A-5: Von wem geht die Aktivität zur Kooperation vor allem aus?

A-6: Gibt es Unternehmen, die evtl. Studiengebühren für Studenten, z.B. im Rahmen von Stipendien, übernehmen wollen? Wäre das für Sie Hochschulsponsoring?

B/ Fragen zum Hochschulsponsoring

B1/ Engagement im Hochschulsponsoring

B1-1: In welchem Rahmen kann und wird an Ihrer Hochschule klassisches Hochschulsponsoring (im klassischen Sinne einer finanziellen oder Sachleistung gegen Recht auf kommunikative Nutzung) durchgeführt?

B1-2: Wie viel €nehmen Sie pro Jahr im Rahmen von Hochschulsponsoring als Teil der Drittmittel ein?

B1-3: Haben Sie dokumentierte Richtlinien und Grundsätze für Unternehmenssponsoring?

B2/ Ziele von Hochschulsponsoring und Auswahl der Unternehmen

B2-1:	Welche Ziele möchte ihre Hochschule mit Hochschulsponsoring erreichen?
B2-2:	Welche Ziele möchten ihrer Meinung nach die Unternehmen mit Hochschulsponsoring erreichen?
B2-3:	Welche Gegenleistung können Sie den Unternehmen für Hochschulsponsoring bieten?
B2-4:	Welche Unternehmen interessieren sich besonders für ein Sponsoring an Ihrer Hochschule und warum? (Privat oder staatlich? Klein oder groß?)

B3/ Organisation von Hochschulsponsoring

B3-1:	Wie sind die unterschiedlichen Aktivitäten in Hinblick auf Zusammenarbeit mit Unternehmen im Allgemeinen und Hochschulsponsoring im Besonderen organisatorisch integriert? Welche Zuständigkeiten liegen bei der Hochschule, welche beim Lehrstuhl oder der Fakultät?

B4/ Kommunikation von Hochschulsponsoring

B4-1:	Spielt die Kommunikation des Hochschulsponsoringengagements von Unternehmen an Ihrer Hochschule eine wichtige Rolle? Kommunizieren Sie dies offensiv? Aktiv oder passiv? Direkt oder Indirekt?
B4-2:	Sehen Sie Hochschulsponsoring durch Unternehmen vor allem als unterstützende Maßnahme für weitergehende Formen der Kooperationen mit Hochschulen (z.B. Recruiting oder Wissenstransfer) oder als relativ eigenständiges unternehmerisches kommunikationspolitisches Instrument?

C/ Hochschulsponsoring und gesellschaftliches Engagement

C-1:	Unternehmen engagieren sich verstärkt in der Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung (CSR, CC). Glauben Sie, dass dies bei der Motivation der Unternehmen zum Hochschulsponsoring an Ihrer Hochschule eine Rolle spielt?
C-2:	Ist Hochschulsponsoring für Unternehmen eher Teil einer umfassenden Corporate Citizenship Strategie, ein unternehmerisches Kommunikations- bzw. Marketinginstrument oder Teil der Personalmarketingprogramme?
C-3:	Würden Sie alle Formen der Zusammenarbeit und Unterstützung von Hochschulen als unternehmerische Form der Wahrnehmung bürgerschaftlicher gesellschaftlicher Verantwortung klassifizieren?

D/ Zusammenarbeit mit Unternehmen und zukünftige Entwicklung

D-1:	Wie sehen Sie die Zukunft des Hochschulsponsoring?
D-2:	Welche Formen werden an Bedeutung zunehmen, welche werden stagnieren oder abnehmen?
D-3:	Es wird allgemein erwartet, dass bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen immer mehr an Bedeutung gewinnt. Wird dies Ihrer Meinung nach auch bedeuten, dass Hochschulsponsoring immer wichtiger wird oder wird sich dieses bürgerschaftliche Verhalten eher auf anderen gesellschaftlichen Feldern manifestieren?
D-4:	Welche potenziellen Risiken sehen Sie bei einer stärkeren Zusammenarbeit, d.h. woran könnte es liegen, wenn sich Hochschulsponsoring vielleicht doch nicht so positiv entwickelt wie von vielen vorhergesagt wird?

Anhang 4: Gesprächsleitfaden für Unternehmen in den USA

A/ Cooperation Universities and Colleges with Companies

A1:	How does your company cooperate with universities and colleges, how do you support higher education?
A2:	How do you link the various cooperation activities with regards to universities and colleges?
A3:	There are many ways how companies can support higher education, like donations, sponsorship, Public Private Partnership, employee recruiting, contract research or Knowledge Transfer. How does your company distinguish these tools?
A4:	How do you select the colleges and universities that you will cooperate with and that will receive sponsorship money?
A5:	Who is mainly initiating the cooperation? Higher Ed institutions or the company?
A6:	How important are scholarships to your company? How important is the goal to support students who can't afford an education otherwise?

B/ Higher Education Sponsorship

B1/ Engagement in Higher Ed Sponsorship

B1-1:	Are you sponsoring Universities and Colleges? Can you describe what exactly the sponsorship is about? If not, how would you describe your cooperation with Higher Ed Institutions?
B1-2:	How much money ($$) do you spend for Higher Ed Sponsorship every year?
B1-3:	Do you have written documented guidelines for Sponsorship?

B2/ Goals for Higher Ed Sponsorship and selection of institutions

B2-1:	What are the company goals you want to reach with Higher Ed Sponsorship?
B2-2:	What do you expect in return for the sponsorship money from the Higher Ed Institutions?
B2-3:	What selection criteria are important for you to select a college or University for Sponsorship? Private or Public? Large or small? Etc.

B3/ Organization of Higher Ed Sponsorship

B3-1:	How are the various Higher Ed activities as well as Higher Ed Sponsorship integrated (from an organizational standpoint) into your organization? Who is responsible for what?
B3-2:	Would it make sense for you to group (from an Organization standpoint) all activities that deal with Higher Ed and put an $$ amount next to it?

B4/ Communication of Higher Ed Sponsorship

B4-1:	How important is the communication of your Higher Ed Sponsorship?
B4-2:	How do you communicate your activities in Higher Ed Sponsorship? Active or passive? Direct or Indirect?
B4-3:	Is Higher Ed Sponsorship for you mainly a supporting tool for other forms of cooperation with Universities and Colleges or is it rather a stand-alone Communication tool within the company?

C/ Higher Ed Sponsorship and Corporate Responsibility

C-1: You are heavily engaged in CSR and CC activities. How is Higher Ed Sponsorship integrated into those activities?

C-2: Is Higher Ed Sponsorship for you mainly part of an overall CC strategy, or rather a Marketing tool, or an HR instrument for recruiting top students?

C-3: Is Higher Ed Sponsorship for you a form of showing Corporate Citizenship or Corporate Social Responsibility?

C-4: Would you consider all forms of cooperation between Higher Ed institutions and companies as documentation of good Corporate Citizenship?

C-5: How do you measure the impact of your CSR / CC activities (the so called Business Case)?

D/ Cooperation with Universities and Colleges in the future

D-1: How would you describe the future of Higher Ed Sponsorship? Which forms of Sponsorship will gain in importance, which ones will loose?

D-2: It is expected that Corporate Citizenship will become even more important in the future. Does this mean that Higher Ed Sponsorship will become more important as well or will the focus on Corporate Citizenship be manifested in other areas?

D-3: How do you judge the cooperation with Universities and Colleges, would you consider it to be professional?

D-4: What are the potential risks you might see for a stronger Higher Ed Sponsorship, i.e. what could be potentail reasons that Higher Ed Sponsorship might not increase its imporatance as often predicted?

Anhang 5: Gesprächsleitfaden für Hochschulen in den USA

A/ Cooperation Universities and Colleges with Companies

A1:	Which forms of cooperation exist between your universitiy and companies?
A2:	How do you link the various cooperation activities with regards to companies? Are those linked together at institutional level or are those individual projects by each department and faculty?
A3:	There are many ways how companies can support higher education, how do you distinguish these tools or do you consider all as fundraising efforts?
A4:	How do you select the companies that you will cooperate with regards to a sponsorship agreement?
A5:	Who is mainly initiating the cooperation? You or the company?
A6:	A lot of companies provide scholarships to students, is this considered Corporate Sponsorship?

B/ Higher Education Sponsorship

B1/ Engagement in Higher Ed Sponsorship

B1-1:	To what extend is Sponsorship implemented in your university?
B1-2:	How much money ($$ or %) do you receive for Higher Ed Sponsorship every year?
B1-3:	Do you have written documented guidelines for receiving Corporate Sponsorship money?

B2/ Goals for Higher Ed Sponsorship and selection of institutions

B2-1:	What are the goals your university wants to reach with Higher Ed Sponsorship?
B2-2:	What do you think the goals of the companies are when they provide Sponsorship?
B2-3:	What do you offer in return for the sponsorship money from companies?
B2-4:	What are the companies that are mainly interested in a Sponsorship at your university and why? (Size? Public or Private?)

B3/ Organization of Higher Ed Sponsorship

B3-1:	How are the various cooperations (and mainly Sponsorship) with companies (from an organizational standpoint) integrated into your university? Who is responsible for what?

B4/ Communication of Higher Ed Sponsorship

B4-1:	How important is the communication of Corporate Sponsorship activities for your University and how do you communicate the company activities in Higher Ed Sponsorship? Active or passive? Direct or Indirect?
B4-2:	Do you think that Higher Ed Sponsorship for companies is mainly a supporting tool for other forms of cooperation with Universities and Colleges or is it rather a stand-alone Communication tool within the company?

C/ Higher Ed Sponsorship and Corporate Responsibility

C1:	Is Higher Ed Sponsorship for you an instrument by companies to document Corporate Citizenship?
C2:	Do you think that Higher Ed Sponsorship is mainly part of a company wide overall CC strategy, or rather a Marketing tool, or an HR instrument for recruiting top students?
C3:	Would you consider <u>all forms</u> of cooperation between Higher Ed institutions and companies as documentation of good Corporate Citizenship?

D/ Cooperation with Universities and Colleges in the future

D1:	How would you describe the future of Higher Ed Sponsorship?
D2:	Which forms of Sponsorship will gain in importance, which ones will loose?
D3:	It is expected that Corporate Citizenship will become even more important in the future. Does this mean that Higher Ed Sponsorship will become more important as well or will the focus on Corporate Citizenship be manifested in other areas?
D4:	What are the potential risks you might see for a stronger Higher Ed Sponsorship, i.e. what could be potentail reasons that Higher Ed Sponsorship might not increase its imporatance as often predicted?

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe, dass alle Stellen der Arbeit, die wörtlich oder sinngemäß aus anderen Quellen übernommen wurden, als solche kenntlich gemacht sind und dass die Arbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt wurde.

Eching, 10. September 2009

_____

Thomas Osburg