

„Finanzierung praktisch durchdacht – Vom Konzept zur Umsetzung“

- DGHochN-Hub, 18.12.2025

Prof. Dr. Ulrich Müller-Steinfahrt, Niklas Dekkers, Georg Klampfl, Patrick Daratha



Programm

- | | |
|-------|--|
| 14.00 | Begrüßung
<i>Carla Wemken, DGHocHN, Prof. Dr. Ulrich Müller-Steinfahrt THWS</i> |
| 14.05 | Vorstellung Morphologischer Kasten F&B-Modelle
<i>IAL-Team, THWS</i> |
| 14.15 | Breakoutsession Entwicklung eines F&B-Modells
<i>alle</i> |
| 15.00 | Präsentation der Modelle
<i>alle</i> |
| 15.15 | Fragen und Feedback
<i>alle</i> |
| 15.30 | Ausblick und Abschluss |

AlFinaH-Team

AlFinaH

Alternative Finanzierung für
nachhaltige Hochschulen

Verbundkoordination



Projektleitung

Prof. Dr. Diana
Hehenberger-Risse
diana.hehenberger-risse@haw-landshut.de

Verbundpartner



Projektverantwortlicher

Prof. Dr. Ulrich
Müller-Steinfahrt
Ulrich.Mueller-Steinfahrt@fhws.de

Verbundpartner



Projektverantwortliche

Prof. Dr. Christiane
Hellbach
c.hellbach@oth-aw.de

Projektkoordination



Sandra Frey
sandra.frey@haw-landshut.de
+ 49 (0)871 –
506 249

Wissenschaftliche Mitarbeiterin



Luisa
Grameier
luisa.grameier@haw-landshut.de

Wissenschaftliche Mitarbeiterin



Shengjuan
Wang
shengjuan.wang@haw-landshut.de

Wissenschaftlicher Mitarbeiter



Niklas
Dekkers
niklas.dekkers@thws.de

Wissenschaftlicher Mitarbeiter



Patrick
Daratha
patrick.daratha@thws.de

Wissenschaftlicher Mitarbeiter



Georg
Klampfl
g.klampfl@oth-aw.de



Gefördert von:



Vorstellung: Morphologischer Kasten für F&B-Modelle

Was ist ein Morphologischer Kasten?

- „Kreativ-analytisches“ Tool
- Zerlegung eines Problems in möglichst viele Teilaspekte
- Verschiedene Ausprägungen für jeden Teilaspekt



Lösungsansätze für Teilaspekte



Systematisch kombinierbare Gesamtlösung

https://www.orghandbuch.de/Webs/OHB/DE/Organisationshandbuch/6_MethodenTechniken/64_Kreativtechniken/644_Morphologie/morphologie_inhalt.html

Vorstellung: Morphologischer Kasten für F&B-Modelle

Anwendung des Prototyps (am Beispiel einer gewöhnlichen Förderung)

Dimension	Ausprägung A	Ausprägung B	Ausprägung C	Ausprägung D	Ausprägung E
Finanzierungsquelle	Eigenfinanzierung	Staatlich/Öffentlich	Privatwirtschaftlich	Stiftungen/NGO	Drittmittel/Projekte
Finanzierungsform	Zuschuss (grant)	Kredit	Anleihe	Fond	Beteiligung (equity)
Laufzeit	Kurzfristig	Mittelfristig	Langfristig	Variabel	
Rückzahlungsmodalität	Einmalzahlung	Ratentilgung	Erfolgsabhängig	Keine Rückzahlung (Zuschuss)	
Mittelgeber	Bank/Kreditinstitut	Staat/Förderbank	Unternehmen	Bürger/Crowdfunding	
Zweckbindung	Keine Zweckbindung	Forschung	Lehre	Infrastruktur/Nachhaltigkeit	
Risikoübernahme	Hochschule selbst	Dritter	Gemischt	Risiko geteilt/Versichert	
Beteiligungsform	Ohne Beteiligung	Mitbeirat/Beteiligungsgremium	Mit Anteilen (PPP-Modell)	Sonstige (z.B. Genossenschaft)	
Rechtsstellung des Kapitalgebers	Eigenkapital	Fremdkapital	Mezzanine		
Herkunft	Innenfinanzierung	Außenfinanzierung			
Kapitalbereitstellung	Einmalig	laufend	on Abruf		
Verfügbarkeit	Hoch	Mittel	Gering		
Kosten der Finanzierung	Hoch	Mittel	Gering		
Flexibilität	Hoch (z.B. variabel)	Gering (z.B. starr)			
Einflussnahme des Kapitalgebers	Keine	Mittel	Hoch		
Bonitätsabhängigkeit	Hoch	Mittel	Gering		
Zugangsvoraussetzungen	Niedrig	Mittel	Hoch		
Sicherheiten erforderlich	Ja	Nein			
Steuerliche Behandlung	Steuerlich Absetzbar	Nicht absetzbar	Steuerfrei		
Art der Kapitalüberlassung	Direkte Finanzierung	Indirekte Finanzierung			
Höhe des Finanzierungsmöglichkeiten	Niedrig <10.000 €	Mittel <100.000 €	Hoch <1.000.000 €	Sehr Hoch >1.000.000	

Teilaspekte ergeben einen „roten Faden“, der die kombinierte Gesamtlösung darstellt.

Vorstellung: Morphologischer Kasten für F&B-Modelle

Es stehen zwei morphologische Kästen zur Verfügung:

Finanzierungsmodelle

Betreibermodelle

Morphologischer Kasten zur Entwicklung eines Finanzierungsmodells

Dimension	Ausprägung A	Ausprägung B	Ausprägung C	Ausprägung D	Ausprägung E
Finanzierungsquelle	Eigenfinanzierung	Staatlich/Öffentlich	Privatwirtschaftlich	Stiftungen/NGO	Drittmittel/Projekte
Finanzierungsform	Zuschuss (grant)	Kredit	Anleihe	Fond	Beteiligung (equity)
Laufzeit	Kurzfristig	Mittelfristig	Langfristig	Variabel	
Rückzahlungsmodalität	Einmalzahlung	Ratenzahlung	Erfolgsabhängig	Keine Rückzahlung (Zuschuss)	
Mittelgeber	Bank/Kreditinstitut	Staat/Förderbank	Unternehmen	Bürger/Crowdfunding	
Zweckbindung	Keine Zweckbindung	Forschung	Lehre	Infrastruktur/Nachhaltigkeit	
Risikoübernahme	Hochschule selbst	Dritter	Gemischt	Risiko geteilt/Versichert	
Beteiligungsform	Ohne Beteiligung	Mitbeirat/Beteiligungsgremium	Mit Anteilen (PPP-Modell)	Sonstige (z.B. Genossenschaft)	
Rechtsstellung des Kapitalgebers	Eigenkapital	Fremdkapital	Mezzanine		
Herkunft	Innenfinanzierung	Außenfinanzierung			
Kapitalbereitstellung	Einmalig	laufend	auf Abruf		
Verfügbarkeit	Hoch	Mittel	Gering		
Kosten der Finanzierung	Hoch	Mittel	Gering		
Flexibilität	Hoch (z.B. variabel)	Gering (z.B. starr)			
Einflussnahme des Kapitalgebers	Keine	Mittel	Hoch		
Bonitätsabhängigkeit	Hoch	Mittel	Gering		
Zugangsvoraussetzungen	Niedrig	Mittel	Hoch		
Sicherheiten erforderlich	Ja	Nein			
Steuerliche Behandlung	Steuerlich absetzbar	Nicht absetzbar	Steuerfrei		
Art der Kapitalüberlassung	Direkte Finanzierung	Indirekte Finanzierung			
Höhe des Finanzierungsmöglichkeiten	Niedrig <10.000 €	Mittel <100.000 €	Hoch <1.000.000 €	Sehr Hoch >1.000.000	

Morphologischer Kasten zur Entwicklung eines Betreibermodells

Dimension	Ausprägung A	Ausprägung B	Ausprägung C	Ausprägung D	Ausprägung E
Betreiber	Hochschule (Eigenbetrieb)	Externer Dienstleister	ÖPP	Joint Venture	Konsortium
Finanzierungsquelle	Eigenmittel	Fremdmittel	Öffentliche Förderung	Nutzergebühren	Mischmodell
Eigentum an Assets während Vertragslaufzeit	Hochschule	Betreiber (extern)	Gemeinschaftlich	Leasing/Miete/Pacht	
Eigentumsübergang	Rückgabe an Eigentümer	Verkauf	Verbleib beim Betreiber	Übergang an Dritte	Nicht relevant
Vertragslaufzeit	Kurzfristig (<3 Jahre)	Mittelfristig (4–10 Jahre)	Langfristig (>10 Jahre)	Variabel	
Übertragung von Risiken	Hochschule	Betreiber	Gemischt	Versicherungslösung	
Investitionsverantwortung	Hochschule	Betreiber (extern)	Beide (aufgeteilt)	Drittfinanzierung	
Investitionsvolumen	Niedrig <10.000 €	Mittel <100.000 €	Hoch <1.000.000 €	Sehr Hoch >1.000.000	
Art der Sache	Bau-/Sanierungsmaßnahme	Dienstleistung	reine Projektentwicklung	Infrastruktur- und Anlagenbetrieb	
Entscheidungsbefugnis	Hochschule	Betreiber	Steuerungsgremium	Automatisiert	
Betriebspersonal	Hochschule	Betreiber	Gemischt/Überleitung	Subunternehmer/Leasing	
Gesellschaftsform	Nicht relevant	Privatrechtliche Form	Genossenschaft	Gemeinnützige Form	
Ausstiegsklauseln	Flexibel	Nach bestimmter Vertragslaufzeit	Keine Ausstiegsmöglichkeit vor Ende der Vertragslaufzeit		
Flexibilität	Starre Struktur	Modular erweiterbar	Saisonale Anpassung	On-demand	
Vertragsform	Werkvertrag	Dienstleistungsvertrag	Konzession	Lizenzvertrag	
Regelungs- und Kontrollintensität	Selbstkontrolle	Externe Auditpflicht	Saatliche Aufsicht		
Stakeholdermanagement	Einbindung aller Hochschulangehörigen	Einbindung regionaler Partner	Einbindung von Gemeinden	Einbindung lediglich Hochschulleitung	
Erlösmodell	Pauschalvertrag	Leistungsabhängige Vergütung	Erfolgsbeteiligung	Mischmodell	
Wartungs- und Instandhaltungsverantwortung	Hochschule	Betreiber	Externer Dienstleister	Geteilte Verantwortung	
Transparenzniveau	Vollständig offen	Teilweise	Vertraglich vereinbart	Blackbox/Proprietär	
Amortisation	Keine Amortisation	1-2 Jahre	3-5 Jahre	5-10 Jahre	> 10 Jahre
Maßnahmenklassifizierung	Maßnahme ohne Einnahmen	Maßnahme mit Einsparpotenzial	Maßnahme mit Einnahmen	Bau-/Sanierungsmaßnahme	

F&B Modelle grundsätzliche Klassifizierung (nach Motivlage der Finanzmittelgeber)



Wirtschaftlich fokussierte Modelle (Motivlage: Rendite, ROI, ..., meist vertragsrechtliche Grundlagen)

- „Dienstleistungsvertrag“:
Intracting-, Contractingmodelle
- Green Bonds, Investments
- > Ausgründungen wie GmbHs,
Energiegenossenschaften
- > kooperative Betreibermodelle mit
Bedarfsbündelung verschiedener Hochschulen etc.



Contribution fokussierte Modelle (Motivlage: ESG, gesellschaftliche Werte)

- Donation-based Finanzierungsmodelle.
(Klimafonds oder Spenden via Stiftungen, Vereine, NGOs, etc)
- Crowdfunding- basierte Finanzierungsmodelle
- Reward Based Finanzierungsmodelle
(Sponsoring)
- Regionaler CO₂ -Zertifikatehandel

Variante A: Kasten für Finanzierungsmodell

Spendenbox Baumsetzlinge → Donation-based

	Dimension	Ausprägung A	Ausprägung B	Ausprägung C	Ausprägung D	Ausprägung E	Ausprägung F	Ausprägung G	Ausprägung H	Ausprägung I	Ausprägung J
Finanzierungsmodell	Finanzierungsquelle	Eigenfinanzierung	Staatlich/Öffentlich	Privatwirtschaftlich	Stiftungen/NGO	Drittmittel/Projekte	Bank/Kreditinstitut	Privatpersonen			
	Finanzierungsform	Zuschuss (grant)	Kredit	Anleihe	Fond	Beteiligung (equity)	Pay-per-	Rückzahlbare Förderung	Spenden	Kauf	Miete
	Laufzeit	Kurzfristig	Mittelfristig	Langfristig	Variabel						
	Rückzahlungsmodalität	Einmalzahlung	Ratenzahlung	Erfolgsabhängig	Keine Rückzahlung (Zuschuss)						
	Mittelgeber	Bank/Kreditinstitut	Staat/Förderbank	Unternehmen	Bürger/Crowdfunding						
	Zweckbindung	Keine Zweckbindung	Forschung	Lehre	Infrastruktur/Nachhaltigkeit						
	Risikoübernahme	Hochschule selbst	Dritter	Gemischt	Risiko geteilt/Versichert						
	Beteiligungsform	Ohne Beteiligung	Mitbeirat/Beteiligungspremie	Mit Anteilen (PPP-Modell)	Sonstige (z.B. Genossenschaft)						
	Rechtsstellung des Kapitalgebers	Eigenkapital	Fremdkapital	Mezzanine							
	Herkunft	Innenfinanzierung	Außenfinanzierung								
	Kapitalbereitstellung	Einmalig	laufend	auf Abruf							
	Verfügbarkeit	Hoch	Mittel	Gering							
	Kosten der Finanzierung	Hoch	Mittel	Gering							
	Flexibilität	Hoch (z. B. variabel)	Gering (z. B. star)								
	Einflussnahme des Kapitalgebers	Keine	Mittel	Hoch							
	Bonitätsabhängigkeit	Hoch	Mittel	Gering							
	Zugangsvoraussetzungen	Niedrig	Mittel	Hoch							
	Sicherheiten erforderlich	Ja	Nein								
	Steuerliche Behandlung	Steuerlich Absetzbar	Nicht absetzbar	Steuerfrei							
	Art der Kapitalüberlassung	Direkte Finanzierung	Indirekte Finanzierung								
Maßnahme	Höhe des Finanzierungsmöglichkeiten	Niedrig <10.000 €	Mittel <100.000 €	Hoch <1.000.000 €	Sehr Hoch >1.000.000						
	Finanzierungsfokus	ESG-getrieben	Renditegetrieben								
	Amortisation	Keine Amortisation	1-2 Jahre	3-5 Jahre	5-10 Jahre	> 10 Jahre					
	Maßnahmenklassifizierung	Maßnahme ohne Einnahmen	Maßnahme mit Einsparpotenzial	Maßnahme mit Einnahmen	Bau-/Sanierungsmaßnahme						
	Kosten der Maßnahme	Niedrig <10.000 €	Mittel <100.000 €	Hoch <1.000.000 €	Sehr Hoch >1.000.000						
	Maßnahmenfokus	CO2-Reduktion	CO2-Kompensation	Beides	Weder noch						
	Finanzierungsanlass	Investition	Projekt	Betriebsmittel	Gründung	Übernahme					
	Handlungsfeld	Betrieb	Governance	Lehre	Forschung	Transfer					
	Dauer der Umsetzung	<6 Monate	<1 Jahr	1-2 Jahre	3-5 Jahre	>5 Jahre					
	Nachhaltigkeitsbereich	Ökologisch	Sozial	Ökonomisch							
	Umsetzbarkeit	Eigenregie	externe Stakeholder								

500 Baumsetzlinge
Gesamtkosten
von ca. 5.000 €



Quelle: pixabay.com

Variante B: Kasten für Betreibermodell

E-Ladesäulenerweiterung → Infrastructure-Investment + DL-Vertrag

Betreibermodell	Dimension	Ausprägung A	Ausprägung B	Ausprägung C	Ausprägung D	Ausprägung E
	Betreiber	Hochschule (Eigenbetrieb)	Externer Dienstleister	ÖPP	Joint Venture	Konsortium
	Finanzierungsquelle	Eigenmittel	Fremdmittel	Öffentliche Förderung	Nutzergebühren	Mischmodell
	Eigentum an Assets während Vertragslaufzeit	Hochschule	Betreiber (extern)	Gemeinschaftlich	Leasing/Miete/Pacht	
	Eigentumsübergang	Rückgabe an Eigentümer	Verkauf	Verbleib beim Betreiber	Übergang an Dritte	Nicht relevant
	Vertragslaufzeit	Kurzfristig (≤ 3 Jahre)	Mittelfristig (4–10 Jahre)	Langfristig (> 10 Jahre)	Variabel	
	Übertragung von Risiken	Hochschule	Betreiber	Gemischt	Versicherungslösung	
	Investitionsverantwortung	Hochschule	Betreiber (extern)	Beide (aufgeteilt)	Drittfinanzierung	
	Investitionsvolumen	Niedrig <10.000	Mittel <100.000	Hoch <1.000.000	Sehr Hoch >1.000.000	
	Art der Sache	Bau-/Sanierungsmaßnahme	Dienstleistung	reine Projektentwicklung	Infrastruktur- und Anlagenbetrieb	
	Entscheidungsbefugnis	Hochschule	Betreiber	Steuerungsgremium	Automatisiert	
	Betriebspersonal	Hochschule	Betreiber	Gemischt/Überleitung	Subunternehmer/Leasing	
	Gesellschaftsform	Nicht relevant	Privatrechtliche Form	Genossenschaft	Gemeinnützige Form	
	Ausstiegsklauseln	Flexibel	Nach bestimmter Vertragslaufzeit	Keine Ausstiegsmöglichkeit vor Ende der Vertragslaufzeit		
	Flexibilität	Starre Struktur	Modular erweiterbar	Saisonale Anpassung	On-demand	
	Vertragsform	Werkvertrag	Dienstleistungsvertrag	Konzession	Lizenzvertrag	
	Regelungs- und Kontrollintensität	Selbstkontrolle	Externe Auditpflicht	Saatliche Aufsicht		
	Stakeholdermanagement	Einbindung aller Hochschulangehörigen	Einbindung regionaler Partner	Einbindung von Gemeinden	Einbindung lediglich Hochschulleitung	
	Erlösmodell	Pauschalvertrag	Leistungsabhängige Vergütung	Erfolgsbeteiligung	Mischmodell	
	Wartungs- und Instandhaltungsverantwortung	Hochschule	Betreiber	Externer Dienstleister	Geteilte Verantwortung	
Maßnahme	Transparenzniveau	Vollständig offen	Teilweise	Vertraglich vereinbart	Blackbox/Proprietär	
	Amortisation	Keine Amortisation	1-2 Jahre	3-5 Jahre	5-10 Jahre	> 10 Jahre
	Maßnahmenklassifizierung	Maßnahme ohne Einnahmen	Maßnahme mit Einsparpotenzial	Maßnahme mit Einnahmen	Bau-/Sanierungsmaßnahme	
	Kosten der Maßnahme	Niedrig <10.000	Mittel <100.000	Hoch <1.000.000	Sehr Hoch >1.000.000	
	Maßnahmenfokus	CO2-Reduktion	CO2-Kompensation	Beides	Weder noch	
	Finanzierungsanlass	Investition	Projekt	Betriebsmittel	Gründung	Übernahme
	Handlungsfeld	Betrieb	Governance	Lehre	Forschung	Transfer
	Nachhaltigkeitsbereich	Ökologisch	Sozial	Ökonomisch	Kein Nachhaltigkeitsbereich	
	Dauer der Umsetzung	<6 Monate	<1 Jahr	1-2 Jahre	3-5 Jahre	> 5 Jahre
	Umsetzbarkeit	Eigenregie	externe Stakeholder			

3 Ladesäulen
brutto ca. 42.000 €
(mit Montage)



Quelle: pixabay.com

Breakoutsession Entwicklung eines F&B-Modelle

Breakoutsession Entwicklung eines F&B-Modells

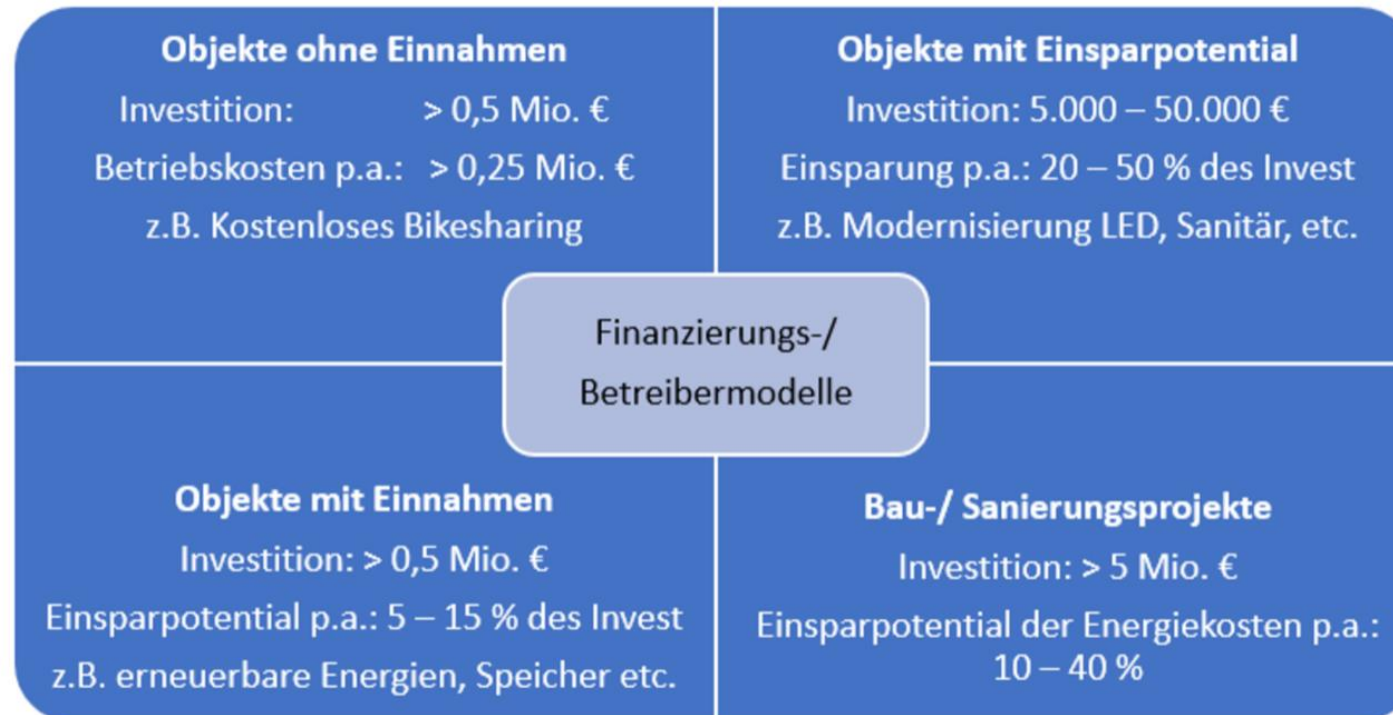
- Entwickeln Sie anhand des Morphologischen-Kastens ein Finanzierungs- oder Betreibermodell
- Gehen Sie sämtliche Dimensionen des Kastens durch und wählen Sie die entsprechende Ausprägung aus
- Suchen Sie sich hierfür gerne eine Maßnahme aus, die Sie finanzieren wollen z.B.:
 - Ausbau Photovoltaikanlagen 1.000.000 €
 - Energetische Gebäudesanierung (Dämmung der Gebäudehülle) 4.000.000 €
 - Ausbau der Radabstellanlagen 25.000 €
 - Umrüstung der Beleuchtung auf LED in einem Gebäude 100.000 €
- **Hinweis:** Betreibermodelle lohnen sich insbesondere, wenn die Maßnahme eine mögliche Rendite abwirft oder mit Einsparungen verbunden ist.

Breakoutsession Entwicklung eines F&B-Modells

Eingereichte Finanzierungsobjekte:

- Finanzierungsobjekt der Hochschule Darmstadt
 - Fassadenbegrünung: 172.000 €
 - Zisterne: 77.000 €

Klassifizierung der Finanzierungsobjekte



Fragen und Anregungen

Wie würden Sie die Nutzung des Morphologischen Kastens beurteilen?
Was könnte verbessert werden?