

## „Finanzierungsmöglichkeiten und -modelle für wirksame Maßnahmen der Transformation“ - DGHochN-Hub, 18.11.2025

AlFinaH-Projektteam, Prof. Dr. Ulrich Müller-Steinfahrt



# Programm

- 11.30 Begrüßung  
*Carla Wemken, DGHocHN, Prof. Dr. Ulrich Müller-Steinfahrt THWS*
- 11.35 Verbundprojekt AlFinaH im Überblick  
*Prof. Dr. Ulrich Müller-Steinfahrt, THWS*
- 11.40 Finanzierungsobjekte, Finanzierungsmöglichkeiten und -modelle und Umsetzungsleitfaden  
*Projektteam Alfinah*
- 12.10 Finanzierungmodell „Energiegenossenschaft THI“  
*Prof. Dr.-Ing Klaus-Uwe Moll, THI*
- 12.40 Diskussion
- 13.00 Ausblick und Abschluss

# AlFinaH-Team

**AlFinaH**

Alternative Finanzierung für  
nachhaltige Hochschulen

## Verbundkoordination



### Gesamtprojektleitung

Prof. Dr. Diana  
Hehenberger-Risse  
[diana.hehenberger-risse@haw-landshut.de](mailto:diana.hehenberger-risse@haw-landshut.de)

## Verbundpartner



### Teilprojektleitung

Prof. Dr. Ulrich  
Müller-Steinfahrt  
[Ulrich.Mueller-Steinfahrt@thws.de](mailto:Ulrich.Mueller-Steinfahrt@thws.de)

## Verbundpartner



### Teilprojektleitung

Prof. Dr. Christiane  
Hellbach  
[c.hellbach@oth-aw.de](mailto:c.hellbach@oth-aw.de)

## Projektkoordination



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

## Wissenschaftliche Mitarbeiterin



Luisa  
Grameier  
[luisa.grameier@haw-landshut.de](mailto:luisa.grameier@haw-landshut.de)

## Wissenschaftliche Mitarbeiterin



Shengjuan  
Wang  
[shengjuan.wan@haw-landshut.de](mailto:shengjuan.wan@haw-landshut.de)

## Wissenschaftlicher Mitarbeiter



Niklas  
Dekkers  
[niklas.dekkers@thws.de](mailto:niklas.dekkers@thws.de)

## Wissenschaftlicher Mitarbeiter



Patrick  
Daratha  
[patrick.daratha@thws.de](mailto:patrick.daratha@thws.de)

## Wissenschaftlicher Mitarbeiter



Georg  
Klampfl  
[g.klampfl@oth-aw.de](mailto:g.klampfl@oth-aw.de)



Gefördert von:



# Hintergrund – Anlass

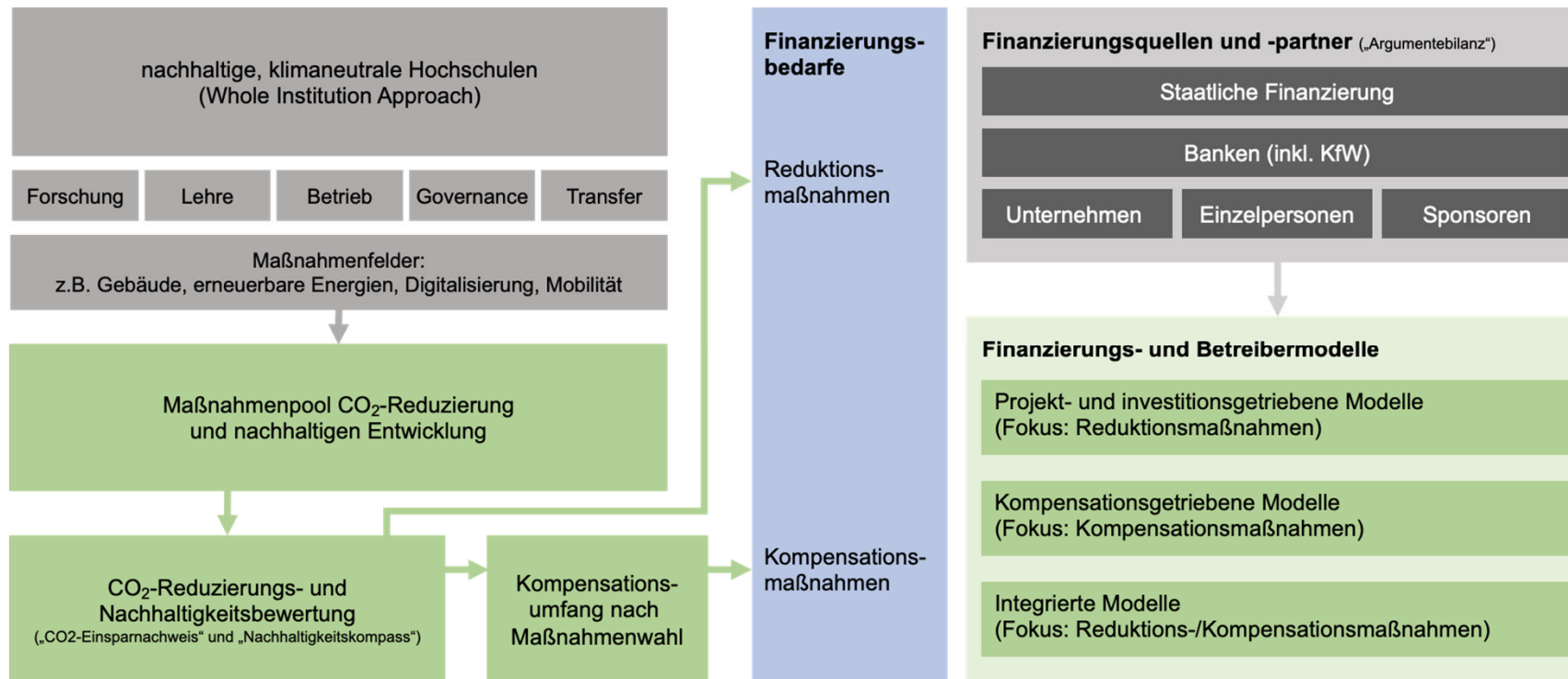
## Ausgangssituation

- Um angestrebte Nachhaltigkeitsziele zu erreichen, sind kostenintensive Investitionen, Sanierungs- und Umbaumaßnahmen notwendig.
- Für die Kompensation nicht vermeidbarer Emissionen ggfs. weitere finanzielle Mittel erforderlich.
- Bisherige Finanzierungsmechanismen werden aufgrund der Dringlichkeit und des benötigten Finanzvolumens nicht ausreichen.

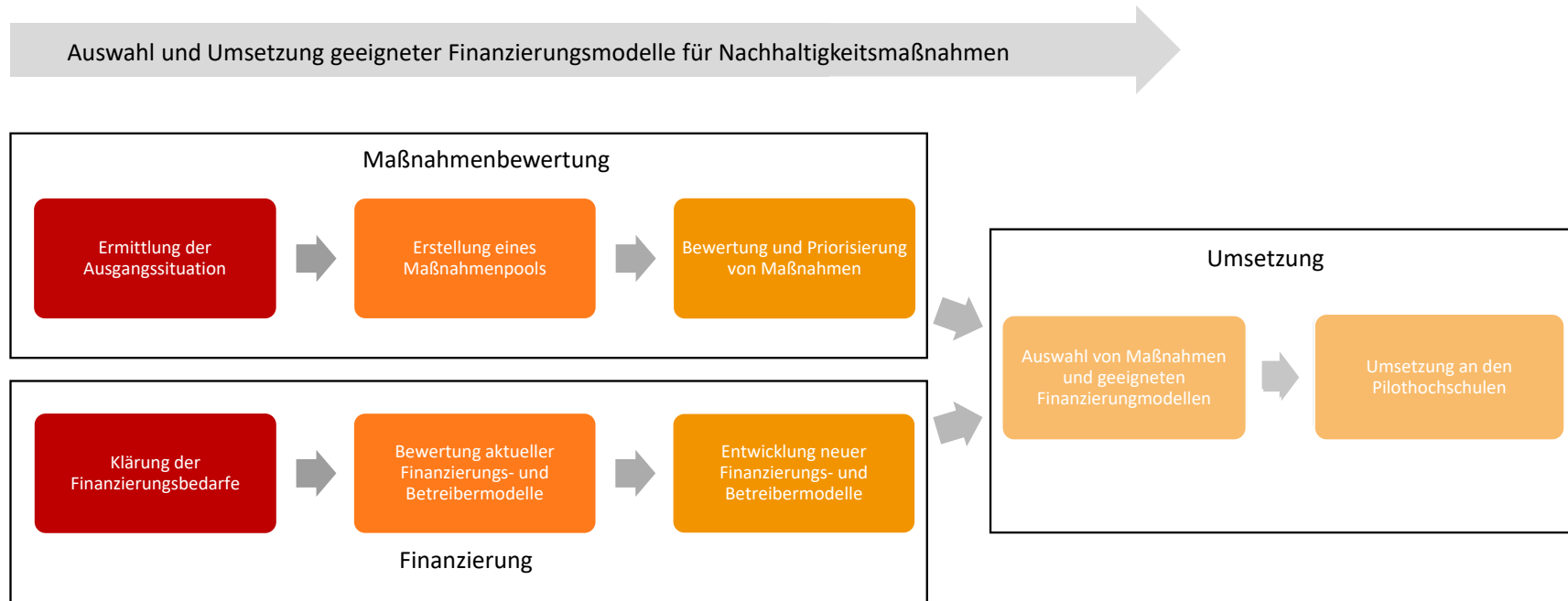
## Forschungsfragen

- Wie können bestehende und neuartige Finanzierungs- und Betreibermodelle für die Finanzierung von Maßnahmen an Hochschulen genutzt werden?
- Wie sind CO<sub>2</sub>-/Nachhaltigkeitszertifikate in den Hochschulregionen für die lokale und regionale Kompensation nutzbar?
- Mit welchen Argumenten können potenzielle Investoren überzeugt werden?


## Vorgehen - Übersicht



# Arbeitsschritte des Projekts



## Methodische Vorgehensweise

 <b>Hochschule Landshut: Bewertungsmodelle</b>	 <b>Hochschule Würzburg-Schweinfurt: Finanzierungs- / Betreibermodelle</b>	 <b>OTH Amberg-Weiden: Sozialwissenschaftliche Forschungsmethodik</b>
<b>Entwicklung des CO2-Einsparnachweises</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• LCA</li> <li>• GAP-Analyse</li> </ul>	<b>Klärung der Finanzierungsbedarfe</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanzierungs- / Investitionsplanung</li> </ul>	<b>Ermittlung der Ausgangssituation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stakeholder-Befragungen</li> <li>• Kriterienkatalog KriNaHoBay</li> </ul>
<b>Entwicklung des Nachhaltigkeitskompasses</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• LCA und Social LCA</li> <li>• Gemeinwohlbilanzierungsmodell</li> </ul>	<b>Aufnahme und Bewertung bestehender Finanzierungs- und Betreibermodelle</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Benchmarking durch Bewertungskriterien</li> <li>• Experten/innen Interviews</li> </ul>	<b>Erstellung des Maßnahmenpools</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Externes Benchmarking</li> </ul>
<b>Erfassung der Kompensationsmöglichkeiten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Benchmarking</li> <li>• Experten/innen Interviews</li> </ul>	<b>Entwicklung neuer Finanzierungs- und Betreibermodelle</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Morphologischer Kasten</li> <li>• Business Model Canvas</li> <li>• Workshops</li> </ul>	<b>Erfassung der Kompensationsmöglichkeiten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Benchmarking</li> <li>• Experten/innen Interviews</li> </ul>
<b>Entwicklungskonzept für Anwendungstests in Reallaboren</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Simulationssoftware</li> </ul>	<b>Auswahl geeigneter Finanzierungs- und Betreibermodelle</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• „Statusgruppen-Workshops“</li> </ul>	<b>Wissenstransfer</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Workshops, Dokumentationen und Publikationen</li> </ul>


# Aktueller Stand

- ✓ Recherche Maßnahmen
- ✓ Erstellung Maßnahmenpool
- ✓ Bewertungskriterien mittels Erfassungsraster
- ✓ Priorisierung und Bewertung Maßnahmen (mit Nachhaltigkeitskompass)
- ✓ Ermittlung Finanzierungsbedarf
- ✓ Recherche von F&B-Modellen
- ✓ Bewertung der Modelle
  - Entwicklung alternativer F&B-Modelle
  - Umsetzung je einer Maßnahme
  - Erstellung Handlungsleitfaden



## Maßnahmenpool mit Erfassungsraster

### a) Erfassungsraster



Alternative Finanzierung für nachhaltige Hochschulen

### Sammlung und Bewertung von Klimaschutz- und Nachhaltigkeitsmaßnahmen für Hochschulen

Beschreibung Tabelle	
Tabellenblätter für Handlungsfelder	Unterteilung in Forschung, Lehre, Betrieb, Governance, Transfer und studentische Initiativen
Handlungsfeld Betrieb weitere Unterteilung	Energie&IT, Abfall&Wasser, Mobilität, Ernährung, Beschaffungswesen, Biodiversität/Tierschutz/Naturschutz, Soziales, Veranstaltungen, Anreize für ressourcenschonendes Nutzerverhalten

Beschreibung Tabellenspalten	
Maßnahme	Maßnahmentitel
Maßnahmenvorschlag Hochschule	Hochschule mit Maßnahmenvorschlag
Beschreibung	genauere Maßnahmenbeschreibung
Wirkungsziel	Ziel der Maßnahme
CO <sub>2</sub> -Einsparung	Voraussichtliche CO <sub>2</sub> -Emissionseinsparung durch Umsetzung der Maßnahme (Tonne CO <sub>2</sub> -Einsparung/Jahr)
Nachhaltigkeitsbewertung	Punktesystem mittels Nachhaltigkeitsmatrix (Ökonomie, Ökologie, Soziales und Technik)
Nebeneffekte auf SDGs	weitere Einflüsse der Maßnahme auf SDGs
Machbarkeit	Kriterien: gesellschaftliche Akzeptanz, interne Umsetzbarkeit und technische Möglichkeiten
Summe Priorisierung	Ergebnis aus den Kriterien CO <sub>2</sub> -Einsparung, Nachhaltigkeitsbewertung, Nebeneffekte auf SDGs und Machbarkeit
Kosten	Kosten der Maßnahme an der entsprechenden Hochschule
Kosteneffizienz	genaue Kosten-/Nutzenanalyse bezüglich Klimaschutz (€/Tonne CO <sub>2</sub> -Einsparung)
Finanzierungsmodell	mögliches Finanzierungsmodell für die Maßnahme

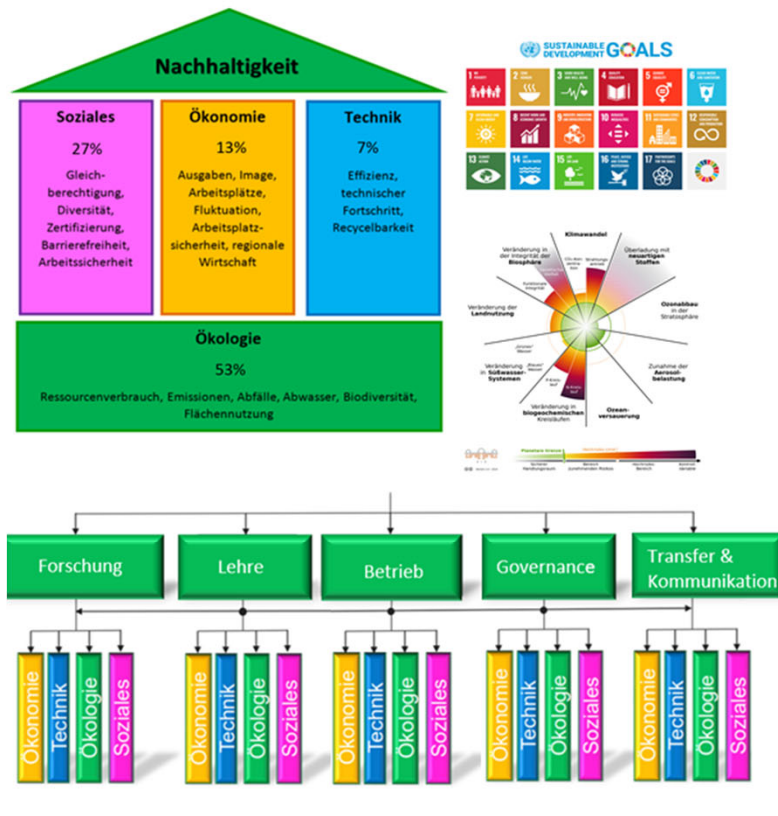
### b) Strukturierter Maßnahmenpool

Maßnahmenbeschreibung							Ausschlusskriterien		
							Umsetzbarkeit/Machbarkeit an Hochschulen		
nr.	Maßnahme	Handlungsfeld	Maßnahmenvorschlag Hochschule	Beschreibung	Wirkungsziel	SDGs	rechtlich	technisch	Akzeptanz
1	Regelmäßiges Forum "Nachhaltigkeit"	Forschung	HAW Landshut	Einführung eines Forums zu Themen rund um Nachhaltigkeit zum Austausch von aktuellen Forschungsthemen und Ergebnissen.	mehr nachhaltige Forschungsprojekte	4. Hochwertige Bildung	ja	ja	trifft zu
2	Einführung einer Gerätebörse	Betrieb - Beschaffungswesen	LMU München-DG HochN	Eine Plattform, auf der elektronische Geräte, die wiederverwendet werden können, für Studenten und Mitarbeiter zur Verfügung stehen. Auf der Plattform sind die Beschreibung der Geräte, die Kontaktperson und Fotos zur besseren Visualisierung zu finden.	Abfallvermeidung	12. Nachhaltiger Konsum und Produktion	ja	ja	trifft zu
3	Biodiversitätsprojekte als Synergieprojekte für Klimaschutz und Klimaanpassung	Forschung	OTH Amberg-Weiden	Anlegen von essbaren Gärten	mehr nachhaltige Forschungsprojekte	15. Leben und Land	ja	ja	trifft zu

# Nachhaltigkeitskompass: Ganzheitliches Nachhaltigkeitsbewertungsmodell

**AlFinaH**

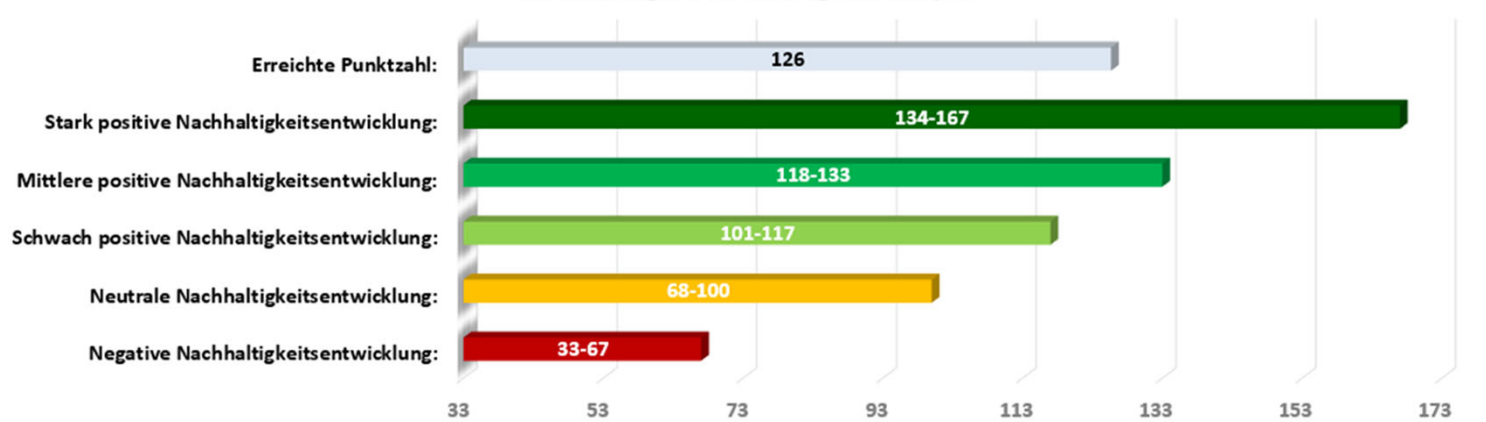
Alternative Finanzierung für nachhaltige Hochschulen



			1	2	3	4	5	
Ökologie	Rang entsprechend der Präferenzmatrix	Präferenzmatrix	1	2	3	4	5	Gewichtung
1	Wird der Emissionsausstoß beeinflusst?	11	2,02				5	10
2	Wird der Strombedarf beeinflusst?	16	1,83			4		7
3	Wird der Wärmebedarf beeinflusst?	16	1,83		3			6
4	Werden mehr regenerative Energiequellen eingesetzt?	16	1,83		3			6
5	Erfolgt eine Veränderung der Umweltverschmutzung (Luft oder Boden)?	1	2,57				5	13
6	Gibt es Auswirkungen auf die Wasserqualität?	19	1,65		3			5
7	Wird der Frischwasserverbrauch beeinflusst?	19	1,65		3			5
8	Wird die Menge an Abwasser verändert?	19	1,65		3			5
9	Verändert sich die Regenwassernutzung?	19	1,65		3			5
10	Gibt es Auswirkungen auf eine nachhaltige Landwirtschaft?	8	2,38		3			7
11	Gibt es Auswirkungen auf eine nachhaltige Ernährung?	8	2,38		3			7
12	Verändert sich die Menge an bedenklichen oder gefährlichen Stoffen?	1	2,57			4		10
13	Verändert sich die Menge an anfallenden Abfall?	11	2,02			4		8
14	Wird der Papierverbrauch beeinflusst?	23	1,47		3			4

# Nachhaltigkeitskompass: Nachhaltigkeitsscore für Maßnahmen

Auswertung der Nachhaltigkeitsanalyse



Auswertung SDGs

1 KEINE ARMUT	2 KEIN HUNGER	3 GESUNDHEIT UND WOHLERGEHEN	4 HOCHWERTIGE BILDUNG	5 GESCHLECHTER-GLEICHHEIT	6 SAUBERES WASSER UND SANITÄR-ENRICHTUNGEN
NO	NO	YES	YES	YES	NO
7 BEZAHLBARE UND SAUBERE ENERGIE	8 MENSCHENWÜRDIGE ARBEIT UND WIRTSCHAFTS-WACHSTUM	9 INDUSTRIE, INNOVATION UND INFRASTRUKTUR	10 WENIGER UNGLEICHHEITEN	11 NACHHALTIGE STÄDTE UND GEMEINDEN	12 NACHHALTIGE/R KONSUM UND PRODUKTION
YES	YES	YES	YES	YES	YES
13 MASSNAHMEN ZUM KLIMASCHUTZ	14 LEBEN UNTER WASSER	15 LEBEN AN LAND	16 FRIEDEN, GERECHTIGKEIT UND STARKE INSTITUTIONEN	17 PARTNER-SCHAFTEN ZUR ERREICHUNG DER ZIELE	
YES	YES	YES	NO	YES	

Ihre geplante Maßnahme:	Einführung einer Fahrgemeinschaftsapp für Hochschulangehörige		
Erreichte Punktzahl:	126	von 167 Punkten!	Ort, Datum: Landshut, 23.04.2025
Ihre geplante Maßnahme:	führung einer Fahrgemeinschaftsapp für Hochschulangehör ist zu 38% nachhaltig.		

# Maßnahmensteckbriefe

## Maßnahmenpool

[illegible]

## 9 mögliche Maßnahmen

## Maßnahmensteckbriefe

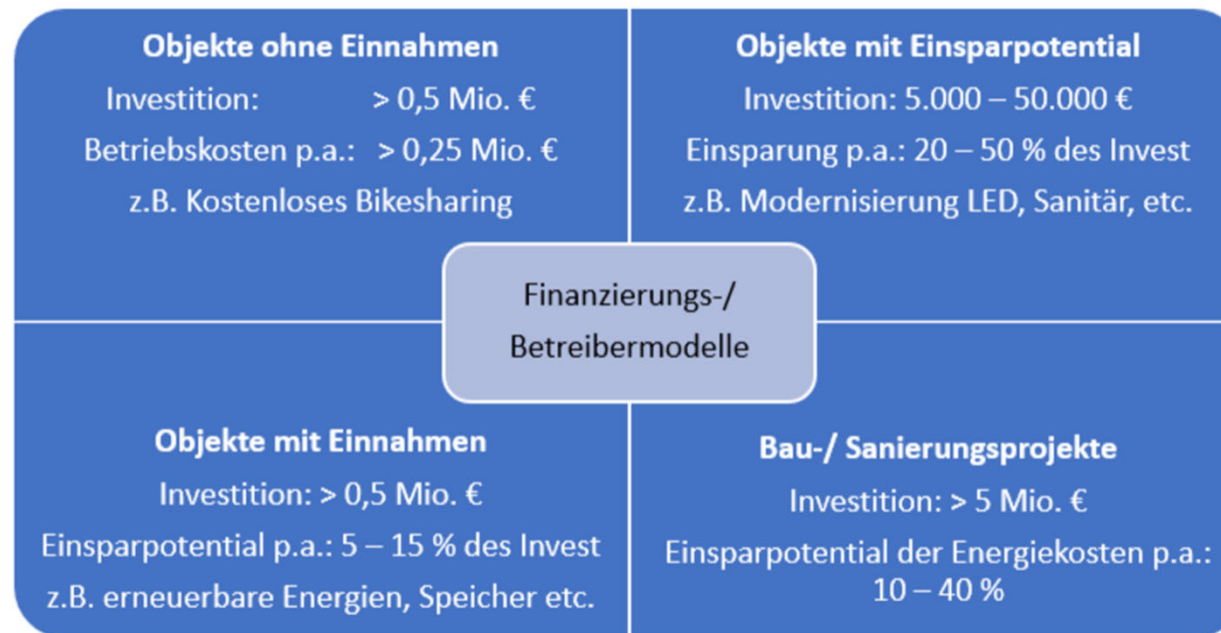
Maßnahmen - Titel				
Handlungsfeld: z.B. Umwelt, Technische Innovation, Gesundheit	Maßnahmen- Nummer	Maßnahmen-Typ: z.B. Ordnungsm., Prozess-, Verwaltungs- OA, Technische Maßnahmen	Einführung der Maßnahme: Funktions-Z (Jahre), Mittlung (4 - 7 Jahre), Langfrist (mehr als 7 Jahre)	Lauer der Maßnahme
<p><b>Ziel und Strategie:</b> Hier wird das Ziel der Maßnahme beschrieben und erläutert, wie die Maßnahme zu erarbeiten sein soll, damit erreicht.</p> <p><b>Ausgangspunkt:</b> Hier wird dargestellt, welche Ausgangsvoraussetzungen in diesem Handlungsfeld bestehen (eventuell auf Basis einer SWOT-Analyse).</p> <p><b>Beschreibung:</b> Die Maßnahme wird hier erläutert dargestellt. Je nach Umfang der Maßnahme kann das auch bis zu einer Seite lang sein.</p>				
<p><b>Initiator:</b> Hier wird der Hauptakteur (Initiator, Träger) genannt.</p> <p><b>Akteure:</b> Hier werden weitere wichtige Akteure, Partner genannt.</p> <p><b>Zielgruppe:</b> Hier soll durch die Maßnahme bewegt werden, wozu es tun?</p> <p><b>Handlungsschritte und Zeitplan:</b> Hier werden die Handlungsschritte in zeitlicher Einordnung dargestellt. Je nach Maßnahme kann es sinnvoll sein, Entstehungsprozess und dafür notwendige Zeitpunkte darzustellen (z.B. Gremiendarstellungsbeschluss).</p> <p><b>Erfolgskriterium und Kosten:</b> Benennung der wichtigsten Maßnahmen während der Umsetzungsschritte, an denen der Erfolg der Maßnahme sowie der Fortschritt gemessen werden kann.</p> <p><b>Gesamtaufwand/Ansch.-Kosten:</b> Hier werden die Kosten (Stichtischen und Personalkosten) für die (Ansch.-Maßnahme) aufgeführt.</p> <p><b>Finanzierungsansatz:</b> Hier wird beschrieben, wie die Maßnahme/Projekt finanziert werden sollen. Unter Angabe der Beteiligung durch Dritte, z.B. durch Sponsoring, Kombination / Förderung etc.)</p> <p><b>Nachhaltigkeitswirkung:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ökologische Aspekte (z.B. Naturschutz, Ressourcennutzung)</li> <li>soziale Aspekte (z.B. Arbeitsplätze, Beteiligung)</li> <li>ökonomische Aspekte (z.B. Kreislaufwirtschaft, Kooperationen)</li> <li>technische Aspekte (z.B. KI-Einsatz, Digitalisierung)</li> </ul> </p> <p><b>Umwelt-Entscheidungsgründungen (Umwelt)</b> werden durch die Maßnahmenumsetzung erreicht? (sofern möglich quantifiziert, sonst semiquantitativ)</p> <p><b>Wirtschaftliche Begründungen (Wirt.)</b> werden durch die Maßnahmenumsetzung erreicht? (sofern möglich quantifiziert, sonst semiquantitativ)</p> <p><b>Wertschöpfung:</b> Hier quantifiziert das regionale Wertschöpfungspotenzial abgelesen.</p> <p><b>Fördernde Maßnahmen:</b> Wichtige fördernde Maßnahmen werden mit den Nummern aufgeführt.</p> <p><b>Hinweise:</b> Hier stehen beispielsweise <ul style="list-style-type: none"> <li>Beispiele zu Projekten anderer Akteure / Regionen</li> <li>wichtige Empfehlungen</li> <li>Hinweise, die unbedingt beachtend werden sollten</li> <li>Verweise/Verlinkungen mit Klimawandelanpassung (z.B. Synergien oder Zielkonflikte)</li> </ul> </p>				

**Detaillierte Beschreibung der Maßnahmen mit den folgenden Punkten:**

- Ziel und Strategie
- Ausgangslage
- Beschreibung
- Initiator
- Akteure
- Zielgruppe
- Handlungsschritte & Zeitplan
- Erfolgsindikatoren/Meilensteine
- Gesamtaufwand/(Anschub-)kosten
- Finanzierungsansatz
- Nachhaltigkeitswirkung ( Ökologische, soziale, ökonomische und technische Aspekte)
- Endenergieeinsparungen (MWh/a) und THG-Einsparungen (t/a)

Die Maßnahmen aus dem Maßnahmenpool sind bewertet und priorisiert

## Klassifizierung der Finanzierungsobjekte





## Recherche Finanzierungsmodelle

1	Finanzierung	Kurzbeschreibung	Eignung für Hochschulen	Begründung	Relevanz juristische Pers
2		von investiert; Umwandlung vom fremd- in Eigenkapital			
9	Anleihen	Ausgabe von Schuldverschreibungen an Kapitalmärkte.	nicht geeignet	Nicht im klassischen Sinne für Hochschulen geeignet, lediglich über Einbehaltung von Drittmitteln, Verwaltungseinnahmen	geeignet
10	Schuldscheindarlehen	Mittel- bis langfristige Kredite an institutionelle Investoren.	nicht geeignet	Hochschulen können keine Anleihen rausgeben, da diese Körperschaften des öffentlichen Rechts sind.	geeignet
11	Leasing	Nutzungsüberlassung von Wirtschaftsgütern gegen Raten	nicht geeignet	Hochschulen dürfen keine Darlehen aufnehmen bspw. Bayern, S. Art 11 Abs. 3 Satz 4 "Aufnahme von Krediten zur Deckung der Ausgaben sowie die Übernahme von Bürgschaften oder Garantien sind ausgeschlossen."	geeignet
12	Factoring	Kapitalfreisetzung durch den Verkauf von Forderungen	teilweise geeignet	Für bestimmte Dinge wie Fahrzeuge und Laborgeräte geeignet, jedoch kommt es auch auf die Dauer der Leasingverträge an.	geeignet
13	Sale- and Lease Back	ein Unternehmen veräußert betriebliche Anlagegegenstände, immaterielle Wirtschaftsgüter oder bestellte und noch nicht gelieferte Wirtschaftsgüter an ein anderes Unternehmen und mietet/least diese anschließend wieder zurück. Im Vordergrund solcher Transaktionen steht regelmäßig die Steigerung der finanziellen Liquidität des Veräußerers und Leasing-Nehmers, aber auch die Verbesserung von Bilanzkennzahlen	nicht geeignet	Der Großteil der Forderungen besteht gegen das Land, diese sind oft zweckgebunden und hierfür müssen auch Nachweise erbracht werden, auch Semesterbeiträge sind zweckgebunden	geeignet
14	Crowddonating	Schenkung oder Spenden via Crowdfundingplattform	nicht geeignet	Sale- and Leaseback könnte als versteckte Kreditaufnahme sein, was Hochschulen nicht gestattet ist. S. Art 11 Abs. 3 Satz 4 "Aufnahme von Krediten zur Deckung der Ausgaben sowie die Übernahme von Bürgschaften oder Garantien sind ausgeschlossen." Zudem gehören die Hochschulgebäude ihnen nicht, sondern dem Land	geeignet
15	Crowdsupporting	Kapitalgeber erhält nichtmonetäre Gratifikation z.B. Fertiges Produkt als Gegenleistung	geeignet	Hochschulen sind spendeberechtigt und dürfen auch Spendenquittung ausstellen, wenn diese den Aufgaben der Hochschule dienen	geeignet
16	Crowdlending	Viele kleine Kapitalgeber (Crowd) erhalten monetäre Gegenleistung (Peer-to-Peer-Kredite/Mikrokredite) z.B. fest	geeignet	Hochschulen könnten bspw. Merch der Hochschule an die Supporter ausgeben.	geeignet
			geeignet	Hochschulen dürfen keine Kredite aufnehmen. S. Art 11 Abs. 3 Satz 4 "Aufnahme von Krediten zur Deckung der	

## Recherche Betreibermodelle

Bezeichnung	Kurzbeschreibung	Rechtliche Eignung für Hochschulen	Investitionsvolumen (vgl. Assetklassen)	Geeignete für Maßnahmen ohne Ersparnis/Ertrag?
Lease-Develop-Operate (LDO)	Der private Partner pachtet/meist eine bestehende Infrastruktur/Anlage, entwickelt sie weiter und betreibt sie dann.	geeignet		ja
Rehabilitate-Operate-Transfer (ROT)	Der private Partner übernimmt eine bestehende Infrastruktur, verbessert sie, betreibt sie für eine vertraglich festgelegte Zeit und überträgt sie dann zurück. Kein Anlageneubau, sondern z.B. eine Renovierung	geeignet	Bau- / Sanierungsprojekt	ja
Finanzierungs-Contracting	Der Contractor plant, finanziert und errichtet eine abgegrenzte technische Einrichtung oder Anlage, die dem Contracting-Nehmer, der die Anlage dann betreibt, einen sicheren, wirtschaftlichen und umweltschonenden Betrieb ermöglicht. Über die Vertragslaufzeit erfolgt die Tilgung der Anlagenkosten.	geeignet		nein
Charging as a service (CaaS)	Dienstleister der Ladeinfrastruktur bereitstellt sowie den Betrieb, die Abrechnung und alle anfallenden Themen gemäß Vertragsvereinbarung übernimmt	vermutlich geeignet	Objekte mit Einnahmen	
Energie as a service (EaaS)	Energiedienstleistungen, einschließlich Energiekostenmanagement und Stromversorgung umfasst den Verkauf von Technologie, Energie, Analysen, Zugang zum Netz und personalisierte Dienste.	geeignet	Objekte ohne Einnahmen	ja
Equipment as a Service (EaaS)	Vermietung oder Leasing von Ausrüstung, wobei Kunden über einen Servicevertrag Zugriff auf Maschinen oder Geräte erhalten können. Beispiel: John Deere's EaaS für landwirtschaftliche Geräte.	geeignet, da im Grunde genommen nur ein Leasingvertrag abgeschlossen wird	Objekte ohne Einnahmen	ja
Car as a Service (CaaS)	Bereitstellung von mobilen Fahrzeugdiensten über Miet- und Leasingmodelle anstatt durch Autokauf. Beispiel: Car2Go, Zipcar.	geeignet	Objekt ohne Einnahmen	ja
Home as a Service	Bereitstellung von Smart-Home-Technologien und Dienstleistungen durch Managed-Services-Modelle, die den Betrieb und die Wartung des intelligenten Zuhauses erleichtern.	nicht relevant, da Privatkunden im Fokus stehen	Objekte ohne Einnahmen	ja
Design construct manage finance (DCM)	Der private Partner finanziert, baut und betreibt eine Infrastruktur/Einrichtung. Diese wird anschließend an die öffentliche Körperschaft geleast.	geeignet, da ähnlich zum gewöhnlichen Leasing	Bau- / Sanierungsprojekt	nein
Design build operate (DBO)	Ein privater Partner wird beauftragt ein Projekt zu planen/entwerfen, zu bauen und zu betreiben.	geeignet	Bau- / Sanierungsprojekt	nein
Design build finance operate (DBFO)	Der private Partner ist für die Gestaltung, den Bau, die Finanzierung und den Betrieb des Projekts verantwortlich, während das Eigentum beim öffentlichen Partner verbleibt.	geeignet	Bau- / Sanierungsprojekt	nein
Buy build operate (BBO)	Ein bereits existierendes Projekt wird an einen privaten Partner verkauft. Dieser kümmert sich um den zukünftigen Betrieb. bezieht sich auf ein Bauprojekt oder eine Erweiterung, bei der	nicht geeignet, es darf kein eigenständiger Verkauf stattfinden		

# 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 CO<sub>2</sub> -Zertifikatehandel



## Morphologischer Kasten

Dimension	Ausprägung A	Ausprägung B	Ausprägung C	Ausprägung D	Ausprägung E
Finanzierungsquelle	Eigenfinanzierung	Staatlich/Öffentlich	Privatwirtschaftlich	Stiftungen/NGO	Ortmittel/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	
Risikoubernahme	Hochschule selbst	Dritter	Gemischt	Risiko ge	
Beteiligungsform	Ohne Beteiligung	Mitbeirat/Beteiligungsgremium	Mit Anteilen (PPP-Modell)	Sonstige	
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	
Finanzierungsfokus	ESG-getrieben	Renditegetrieben			
Amortisation	Keine Amortisation	1-2 Jahre	3-5 Jahre	5-10 Jahre	
Maßnahmenklassifizierung	Maßnahme ohne Einnahmen	Maßnahme mit Einsparpotenzial	Maßnahme mit Einnahmen	Bau-/San	
Kosten der Maßnahme	Niedrig <10.000 €	Mittel <100.000 €	Hoch <1.000.000 €	Sehr Hoch	
Maßnahmenfokus	CO2-Reduktion	CO2-Kompensation	Beides	Wederne	
Finanzierungsanlass	Investition	Projekt	Betriebsmittel	Gründun	
Handlungsfeld	Betrieb	Governance	Lehre	Forschun	
Dauer der Umsetzung	<6 Monate	<1 Jahr	1-2 Jahre	3-5 Jahre	
Nachhaltigkeitsbereich	Ökologisch	Sozial	Ökonomisch		
Umsetzbarkeit	Eigenregie	externe Stakeholder			

Dimension	Ausprägung A	Ausprägung B	Ausprägung C	Ausprägung D	Ausprägung E
Betreiber	Hochschule (Eigenbetrieb)	Externer Dienstleister	OPP	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-/Sanierungsmaßnahm	Dienstleistung	reine Projektentwicklung	Infrastruktur- und Anlagenbetrieb	
Entscheidungsbefugnis	Hochschule	Betreiber	Steuerungsgremium	Automatisiert	
Betriebspersonal	Hochschule	Betreiber	Gemischt/Überleitung	Subunternehmer/Leasing	
Gesellschaftsform	Nicht relevant	Privatrechtliche Form	Genossenschaft	Gemmeinützige 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 Hochschulangehörige	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	
Kosten der Maßnahme	Niedrig <10.000 €	Mittel <100.000 €	Hoch <1.000.000 €	Sehr Hoch >1.000.000	
Maßnahmenfokus	CO2-Reduktion	CO2-Kompensation	Beides	Wederne	
Finanzierungsanlass	Investition	Projekt	Betriebsmittel	Gründun	Übernahme
Handlungsfeld	Betrieb	Governance	Lehre	Forschun	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			

# Welche F&B Modelle grundsätzlich möglich sind

- Spenden/Sponsoring orientierte Modelle
- Ausgründungen/Genossenschaftsorientierte Modelle
- Leasing
  - > Solange nicht als versteckte Kreditfinanzierung identifiziert
- Contracting
- Risikolose Modelle
- Verwaltungseinnahmen (Vermietung/Verpachtung)
  - > nur in gewissem Rahmen
- Stiftungsfinanzierung
- Modelle bei denen die Hochschulen nicht selber als Kreditnehmer auftreten

# Anpassungs- und Handlungsbedarfe

## Hürden innerhalb der Hochschulen

- **Zuständigkeiten innerhalb der Hochschulen**
- **Akzeptanz innerhalb der Hochschule**
- **Mangelndes Commitment der HL**
- **Hoher organisatorischer Aufwand**



## Handlungsbedarfe

- Strukturen schaffen
- Sensibilisierung kritischer Stakeholder (HL, Rechtsabteilung,..)
- Dynamische Handhabung von Finanzierungsthemen/-alternativen
- Berücksichtigung im zukünftigen Hochschulvertrag
- Verstärkter Austausch mit Städten und Kommunen

# Anpassungs- und Handlungsbedarfe

## Externe Hürden

- **Aufwendiger Bewilligungsprozess**
- **Verpflichtungen zur Sparsamkeit**
- **Ausschreibung/ Findung von Partnern**
- **Kreditunfähigkeit von Hochschulen**
- **Haushaltsvorgaben in Bundesländern**



## Handlungsbedarfe

- (Möglichst) einheitliche Rahmenbedingungen schaffen
- Zuständige Stellen klar kommunizieren
- Mehr Freiheiten für Hochschulen
- Geförderte Beratungsstellen etablieren
- Dialog mit Hochschulen anbieten

# Handlungsleitfaden – von der Maßnahme bis zur Finanzierung

... **Blueprint** für weitere Hochschulen zur Transformation in Richtung Nachhaltigkeit und Klimaneutralität

- Fokussierung auf das Handlungsfeld *Nachhaltiger Betrieb*
- Leitfaden besteht u. a. aus:
  - Schritt-für-Schritt-Anleitung
  - Transformationshürden und Gelingensbedingungen
  - Anhängen wie z. B. Vorlagen, Checklisten und Excel-Tools
- Fertigstellung zu Projektende im März 2026
- geplant ist Upload als Online-Guideline mit Verlinkung zu Anhängen

## Finanzierungsmodelle für Beispielmaßnahme - OTH-AW

### Ausweitung von E-Lademöglichkeiten

- **Ziel:**
  - Installation von 3 weiteren E-Ladesäulen
    - davon 2 Ladesäulen mit 4 Ladepunkten am Campus Amberg
    - davon 1 Ladesäule mit 2 Ladepunkten am Campus Weiden
- **Kosten:** 3 Ladesäulen brutto ca. 42.000 € (inkl. Montage)
- **Einsparung:**
  - finanziell: 0 €
  - THG-Einsparung: insgesamt ca. 32,9 tCO<sub>2</sub>e pro Jahr
- **Finanzierung:** Werbung / Sponsoring



Quelle: pixabay.com

Auswertung SDGs					
1 KEINE ARMUT	2 KEIN HUNGER	3 GESUNDHEIT UND WOHLFARTH	4 BILDUNGSQUALITÄT	5 GEGLEICHHEIT	6 REINIGES WASSER UND SAUBERE SANITÄRVERFAHREN
NO	NO	NO	YES	NO	NO
7 BEZAHLBARE UND SAUBERE ENERGIE	8 WIRTSCHAFTSSTÄRKE, NEUE UND VERBESSERTE PRODUKTIVITÄT	9 INDUSTRIE, INNOVATION UND INFRASTRUKTUR	10 WENIGER UNGLEICHHEIT	11 LEBENSQUALITÄT	12 DURCHLAUFENDE KONSUMTION UND PRODUKTION
YES	YES	YES	YES	YES	YES
13 KLIMASCHUTZ	14 LEBENSMEERE OZEANE	15 LEBENSANDE	16 FRIEDEN, GERECHTIGKEIT UND STARKE INSTITUTIONEN	17 PARTNER-SCHAFT FÜR ZIELERREICHUNG	
YES	NO	YES	NO	YES	

## Finanzierungsmodelle für Beispielmaßnahme - OTH-AW

### Baumpflanzaktion durch Spendenboxaktionen

- **Ziel:** je Hochschulabsolventen einen Baum anpflanzen
- **Kosten:** für 500 Baumsetzlinge Gesamtkosten von ca. 5.000 €
- **Einsparung:**  
finanzielle Einsparung: 0 €  
THG-Einsparung: ca. 12,5 tCO<sub>2</sub>e pro Jahr
- **Finanzierung:** Donationbased



Quelle: pixabay.com



## Finanzierungsmodelle für Beispielmaßnahme - THWS

### Austausch der Strahlregler (Perlatoren) in den THWS-Liegenschaften

- **Auszutauschen:** ca. 350
- **Ziel:** 500.000 Liter pro Jahr einsparen (-10%)
- **Kosten:** ca. 3.500 Euro
- **Einsparung:** ca. 2.100 Euro p.a.
- **Amortisation:** 1,7 Jahre
- **Finanzierung:** Crowdfunding - Donationbased



Auswertung SDGs

1 KEINE ARBEITLOSIGKEIT	2 KEIN HUNGER	3 GESUNDE ODER WOHLFÜHLENDE LEBENSVERHÄLTNISSE	4 HOCHQUALIFIZIERTE ARBEITSKRÄFTE	5 GESCHLECHTERSGLEICHHEIT	6 SAUBERES WASSER UND SANITÄRE UMSCHWÜNGE
NO	NO	NO	NO	NO	YES
7 BEZAHLBARE UND SAUBERE ENERGIE	8 WIRTSCHAFTLICHE WACHSTUM UND ARBEITSGEBENDE	9 INDUSTRIE, INNOVATION UND INFRASTRUKTUR	10 WENIGER UNGLEICHHEITEN	11 NACHHALTIGE STÄDTE UND GEMEINSCHAFTEN	12 NACHHALTIGKEIT DER VERBRAUCHS- UND PRODUKTION
YES	YES	YES	NO	YES	YES
13 KLIMASCHUTZ	14 OZEANEN UND MEERE	15 LEBENDE OZEANEN	16 FRIEDLICHE UND EHRGUTER VERHALTEN	17 PARTNER SCHAFTEN FÜR ZIEL 17 ERREICHUNG	
YES	NO	YES	NO	NO	



## Finanzierungsmodelle für Beispielmaßnahme – HAW Landshut

### Einführung einer Fahrgemeinschafts-App

- **Ziel:** 15 % der Pendler als registrierte Nutzer
  - **Kosten:** 6000€ Euro
  - **Einsparung:** 0 Euro
  - **Finanzierung:** Public-Private-Partnership – Zugang-gegen-Leistung-Modell
- Zukünftig:**  
Regionaler Zertifikatehandel



Auswertung SDGs

1 KEINE ARBEIT NO	2 KEIN HUNGER NO	3 GESUNDE LEBEN YES	4 QUALITÄT DER BILDUNG YES	5 GEGLEICHHEIT YES	6 SAUBERES WASSER UND SANITÄR- EINRICHTUNGEN NO
7 BEZAHLBARE UND SAUBERE ENERGIE YES	8 WACHSTUM UND ARBEITSGEBEN YES	9 INDUSTRIE, INNOVATION UND INFRASTRUKTUR YES	10 GEGLEICHHEIT YES	11 LEBENSUNTERS UND KULTUR YES	12 NACHHALTIGE VERBRAUCHS- MUSTER YES
13 KLIMASCHUTZ YES	14 LEBENS- UNTER YES	15 LEBENS- UNTER YES	16 FRIEDEN, RECHTSGERICHTIGKEIT UND GERECHTIGKEIT NO	17 PARTNER- SCHAFTEN FÜR NACHHALTIGKEIT YES	

## Finanzierungsmodelle für Beispielmaßnahme - HAW Landshut

### Baumpflanzungen durch Sponsoring

- **Ziel:** 3 abgestorbene Bäume ersetzen
- **Kosten:** 135€ Euro
- **Einsparung:** 0 Euro
- **Finanzierung:** Sponsoring



Auswertung SDGs

1 KEINE ARBEIT LOSIGKEIT UND SOZIALE UNTERSCHIEDLICHKEITEN	2 KEIN HUNGER KEIN HUNGER	3 GESUNDHEIT UND WELTWEISE WELTWEISE	4 BILDUNG BILDUNG	5 GEGENSTÄNDLICHE GEGENSTÄNDLICHE	6 SAUBERES WASSER UND SAUBERE SANITÄRANLAGEN
NO	YES	YES	YES	NO	YES
7 BEZAHLBARE UND SAUBERE ENERGIE	8 WIRTSCHAFTSWACHSTUM UND ARBEIT UND WIRTSCHAFTSWACHSTUM	9 INDUSTRIELLE INNOVATIONEN UND INFRASTRUKTUR	10 WENIGERE UNGLEICHHEITEN	11 NACHHALTIGE STÄDTE UND GEMEINSCHAFTEN	12 NACHHALTIGES VERBRAUCHEN UND PRODUKTION
NO	YES	YES	NO	YES	NO
13 KLIMASCHUTZ UND KLIMASCHUTZ	14 LEBENDIGE OZEANE, MEERE UND MEERESLEBEN	15 LEBENDIGE ÖKOSYSTEME, BIOLOGISCHE DIVERSITÄT UND ÖKOSYSTEME	16 FRIEDEN UND STABILITÄT STARKES RECHTSSYSTEM	17 PARTNER FÜR DEN Erfolg	
YES	NO	YES	NO	YES	

## 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 CO<sub>2</sub> -Zertifikatehandel**

# Beispiel: Regionales Zertifikatehandel-Modell

## Funktionsweise

Regionale Unternehmen mit unvermeidbaren Emissionen



Unternehmen finanzieren ein regionales Klimaschutzprojekt z.B. an einer Hochschule



Zertifizierte CO<sub>2</sub>-Reduktion und Nachhaltigkeitsimpact



Emissionseinsparungen werden in der CO<sub>2</sub>-Bilanz des investierenden Unternehmens gutgeschrieben

## Vorteile regionaler Kompensation:

- **Regionale Wertschöpfung:** Finanzielle Mittel verbleiben in der Region.
- **Lokaler Klimaschutz & Nachhaltigkeit:** Förderung ökologischer und sozialer Entwicklung.
- **Transparenz & Glaubwürdigkeit:** Projekte sind durch räumliche Nähe überprüfbar.
- **Imagegewinn:** Stärkung der Akzeptanz bei Stakeholdern, Reduktion von Greenwashing-Vorwürfen.

# Beispiel: Interner Klimafond

## 1. Teil: Freiwillige Abgabe der Studierenden als „Klimabeitrag“

- 10 € Abgabe parallel zum Semesterbeitrag
- Gesamtpotenzial THWS: ca.  $9.500 \times 10 \text{ €} = 95.000 \text{ €/Semester}$
- Potenzial: 5 - 10 % der Studierenden/Semester
- **Ca. 450 - 900 Studierende = 4.500 - 9.000 €/Semester**

## 2. Teil: Freiwillige Abgabe für nicht CO2-frei durchgeführte Dienstreisen (umgesetzt bspw. RWTH Aachen)

### Potenzial Flüge 2023 THWS

Inlandsflug: 20 €  
Continental: 4.680,50 €  
Intercontinental: 22.399,50 €  
Gesamtpotenzial: 27.100 €  
**Potenzial bei 10 %: 2.710 €**

### Potenzial PKW-Fahrten 2023

Bei Zahlung von 0,05€/km  
Pkm PKW 188.000 = 9.400 €  
Pkm Motorrad 346 = 17,3  
Gesamtpotenzial: 9.417,30 €  
**Potenzial bei 10 %: 941,73 €**

## Beispiel: Interner Klimafond (THWS)

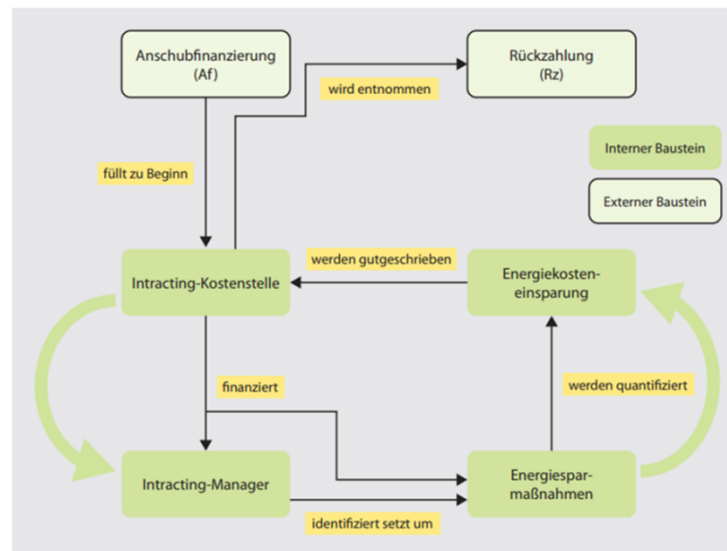
- Gesamtpotenzial pro Jahr: **226.517,30 €** (Zusatzeinnahmen: 190.000 €/Umwidmung: 36.517,30 €)
- Potenzial bei 10 % Beteiligung: **22.651,73 €** (Zusatzeinnahmen: 19.000 €/Umwidmung 3.615,73 €)

- Vorteil: Gelder fließen direkt in Nachhaltigkeitsmaßnahmen am Campus und nicht in Greenwashingprojekte, Emissionen können direkt gesenkt werden an der Hochschule
- Bewusstsein für Klimaauswirkung steigt bei Mitarbeitenden & Studierenden
- Durch Beteiligungsprozess können HS-Angehörige in die Entscheidung über die Ausgabe der Gelder einbezogen werden

## Beispiel: Intracting

- Zusammenfassung Intracting (11.09.2025)

### Das INTRACTING-Modell



Quelle: Forschungsprojekt IntrHo – Schematisch Darstellung Intracting-Prinzip

NACH  
HALTIG  
mit Intracting

UNIKASSEL  
VERSITÄT

## Beispiel: Intracting

### - Zusammenfassung Intracting (11.09.2025)

#### Besonderheit an der Uni Kassel – PV-Projekt mit der cdw-Stiftung

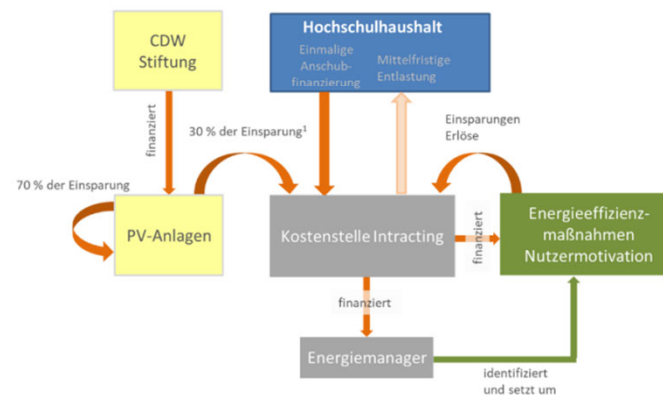
Die cdw-Stiftung hat u.a. die Unterstützung der Energiewende in Nordhessen u. die Unterstützung von Forschung u. Lehre als Stiftungsziel

Stiftung finanziert PV-Anlagen, Uni betreibt zur Eigenstromerzeugung

Vermiedene Stromkosten werden teils in neue PV-Anlagen, teils ins INTRACTING-Projekt investiert



cdw stiftung



Quelle: FG TGA, Jens Kinszel - überarbeitet

NACH  
HALTIG  
mit Intracting

UNI KASSEL  
VERSITÄT



# Beispiel: Intracting

## - Gelingensbedingungen

1. Hochschule muss über Globalhaushalt verfügen
2. Es muss eine Intracting-Kostenstelle erstellt werden
3. Eingesparte Mittel müssen einbehalten werden dürfen, auch jahresübergreifend
4. Hochschulleitung muss davon überzeugt sein

# Beispiel: Bürgerenergiegenossenschaft THI

Prof. Dr.-Ing. Klaus-Uwe Moll

Technische Hochschule Ingolstadt

# Ausblick und Abschluss

## Kontakt



### Gesamtprojektleitung

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

### Schwerpunktaufgaben im Projekt

- Entwicklung des CO2-Einsparnachweises
- Entwicklung des Nachhaltigkeitskompasses
- Erfassung der Kompensationsmöglichkeiten
- Entwicklungskonzept für Anwendungstests in Real-laboren



### Teilprojektleitung

Prof. Dr. Ulrich Müller-Steinfahrt  
[ulrich.mueller-steinfahrt@thws.de](mailto:ulrich.mueller-steinfahrt@thws.de)  
Telefon: 0172 2735030

### Schwerpunktaufgaben im Projekt

- Klärung der Finanzierungsbedarfe
- Aufnahme und Bewertung bestehender Finanzierungs- und Betreibermodelle
- Entwicklung neuer Finanzierungs- und Betreibermodelle
- Auswahl geeigneter Finanzierungs- und Betreibermodelle



### Teilprojektleitung

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

### Schwerpunktaufgaben im Projekt

- Ermittlung der Ausgangssituation
- Erstellung des Maßnahmenpools
- Entwicklung Handlungsleitfaden
- Wissenstransfer
- Erarbeitung und Bereitstellung der Forschungsmethodik