

Professionelles Fundraising an Hochschulen – Wie es die Technische Universität München macht

Arnulf Melzer

*(Überarbeitete Fassung eines Vortrags im Bayerischen Staatsinstitut für Hochschul-
forschung und Hochschulplanung am 4. Juni 2008)*

Die Technische Universität München (TUM) betreibt seit nunmehr über zehn Jahren erfolgreiches Fundraising. Der Einstieg war dabei nicht leicht. Die rechtlichen Rahmenbedingungen sahen Fundraising nicht als Hochschulaufgabe vor. Es gab wenige Erfahrungen, wie Fundraising an staatlichen Hochschulen institutionalisiert werden konnte. Mittlerweile ist das Fundraising an der TUM etabliert und auch andere Universitäten haben in der Zwischenzeit eigene Fundraising-Konzepte entwickelt. Die wichtigsten Erkenntnisse, die die TUM in den vergangenen Jahren mit Fundraising gewonnen hat, werden im Folgenden zusammengefasst.

1 Warum Fundraising?

1.1 Gründe und Ziele

Eine nachhaltige und strategische Hochschulentwicklung kann nur dann exzellent werden, wenn sich die Universität um private Finanzierungsquellen bemüht. Die TUM konnte mit privat finanzierten Stiftungslehrstühlen in der Vergangenheit gezielt Schwerpunkte ausbauen und Akzente setzen. Der Erfolg in der Exzellenzinitiative hat den Bemühungen um private Geldgeber weiteren Schwung verliehen. Aber die Mittel aus der Exzellenzinitiative dienen nur als Anschubfinanzierung für eine Kooperation zwischen Wissenschaft und Wirtschaft. Um die begonnen Projekte fortzuführen, bedarf es weiterer Mittel.

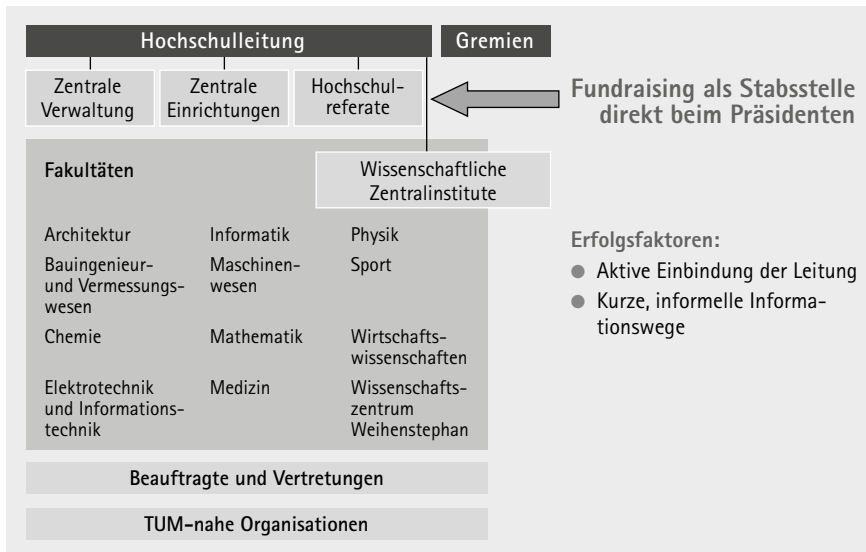
Einer Herausforderung, der sich jede Hochschule, die Fundraising betreibt, stellen muss, ist die Frage nach dem Verhältnis zwischen zentralem und dezentralem Fundraising. Einzelne Lehrstühle haben oft eigene Interessen, wenn sie beispielsweise Unternehmen ansprechen für eine Förderung von Forschungsprojekten. Deshalb ist eine enge Abstimmung mit den betreffenden Lehrstühlen erforderlich. Es sei jedoch klar betont, dass sich das Fundraising nicht in Drittmittelprojekte zwischen Industrie und Lehrstühlen einschaltet. Hier liegt eine klare Dienstleistung mit einer Vergütung (z. B. für die Forschungsergebnisse, Gutachten) vor. Das Fundraising kümmert sich dagegen um solche Projekte, die die Hochschule als Ganzes voranbringen, um so einen Beitrag zur Hochschulentwicklung zu leisten.

1.2 Voraussetzungen

Es gibt wichtige organisatorische Voraussetzungen („*institutional readiness*“) für professionelles Fundraising. Zunächst ist es unabdingbar, dass der Präsident einer Hochschule Fundraising als „Chefsache“ ansieht. Er muss dafür sicherlich zwischen dreißig und fünfzig Prozent in seinem Zeitbudget einplanen. Großspenden-Fundraising, so wie es die TUM betreibt, setzt voraus, dass „Augenhöhe“ herrscht, wenn Verhandlungen auf Vorstand- oder Aufsichtsratsebene anstehen. Hier ist die Hochschulleitung gefragt.

Ebenso wichtig ist aber eine professionell arbeitende Fundraising-Abteilung, die Termine vorbereitet, Recherchen durchführt, Zielgruppen analysiert und die anfallenden Nacharbeiten, wie Vertragsausarbeitung, Spenderbetreuung etc. erledigt. Das Fundraising-Team erfüllt innerhalb der Hochschule eine Schnittstellenfunktion und arbeitet eng mit der Rechtsabteilung, der Finanzbuchhaltung und der Abteilung für Öffentlichkeitsarbeit zusammen. Kontinuität ist hier ein entscheidender Erfolgsfaktor. An der TUM gibt es ein eigenständiges Hochschulreferat mit zurzeit sechs Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und einem Bevollmächtigten des Präsidenten für Fundraising. Das Hochschulreferat bespricht in regelmäßigen Sitzungen mit Präsident und Kanzler die strategischen Projekte, das aktuelle Kontaktmanagement, aber auch operative Aspekte der Fundraising-Arbeit.

Abbildung 1: Fundraising an der Technischen Universität München



Ein Fundraiser muss vor allem eins können: zuhören. Er muss verstehen, was den potenziellen Förderer „umtreibt“. Wie ein guter Verkäufer muss er sich in die Lage des anderen versetzen können. In dem ersten Gespräch wird es daher zunächst darum gehen, die gegenseitigen Interessen zu besprechen und Anknüpfungspunkte für eine Kooperation zu suchen. Auf keinen Fall sollte der „Ask“ im ersten Gespräch erfolgen. Potenzielle Förderer können sich so schnell „übereumpelt“ fühlen. Es muss zuerst eine Vertrauensbasis geschaffen werden. Dazu sind Zeit und Geduld erforderlich – aber auch Beharrlichkeit. Fundraising funktioniert nicht als kurzfristiges Projekt, sondern muss langfristig betrieben werden.

Unternehmer und generell Wirtschaftsvertreter wollen mit ihrer Spende gestalterisch an Universitäten mitwirken. Sie unterstützen denjenigen, der über ein klares Profil verfügt. So können aus der Kooperation mit der Wirtschaft neue Impulse hervorgehen. Eine erste Empfehlung für die Fundraising-Arbeit ist daher: Sorge für ein unverwechselbares Profil der Hochschule und kommuniziere dieses klar nach außen!

- Wer sind wir und was unterscheidet uns von anderen?
- Was sind unsere Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Hochschulen?

Diese Fragen müssen frühzeitig beantwortet werden.

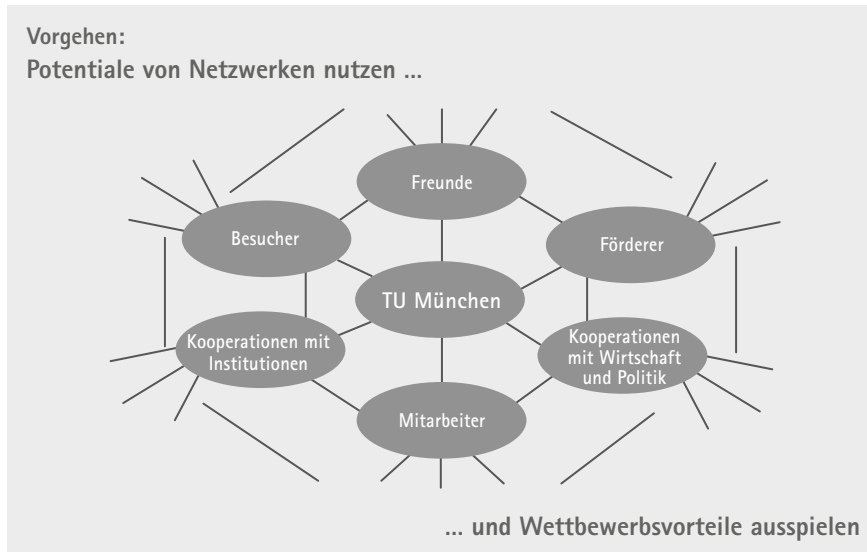
Zum unverwechselbaren Profil einer Universität gehören z. B.

- bestimmte Forschungsschwerpunkte,
- Forschungsleistungen,
- Forscher, Erfinder und Nobelpreisträger, die die Hochschule hervorgebracht hat,
- Unterstützer und Förderer,
- Reformen,
- Rankings.

1.3 Vorgehen

Fundraising setzt voraus, dass man angesichts knapper finanzieller, zeitlicher und personeller Ressourcen Prioritäten setzt. Das bedeutet zu fragen, wo der „Hebel“ am größten ist. Die TUM hat sich frühzeitig auf Großspenden-Fundraising konzentriert und konnte dadurch sowohl Stiftungsgelder, als auch Stiftungslehrstühle, Gebäudefinanzierungen, Qualifizierungsprogramme und Stipendien akquirieren. Dabei machte sie sich ihre Netzwerkverbindungen in der Wirtschaft und bei Freunden der TUM zunutze.

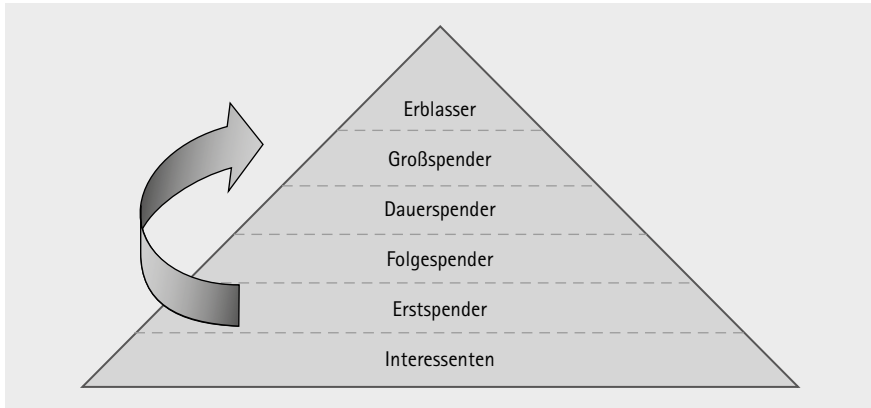
Abbildung 2: Netzwerke



2 Großspenden-Fundraising

Beim Großspenden-Fundraising konzentriert man sich auf Einzelspenden ab einer gewissen Höhe. Es hat das Ziel, Gelder und Sachmittel zur Finanzierung strategischer Zukunftsprojekte zu beschaffen. Es basiert auf der Festlegung von strategisch sinnvollen und vermittelbaren Entwicklungszielen und dem Aufbau von langfristigen Partnerschaften mit gemeinsamen Zielen zum Nutzen der Hochschule und des Spenders. Der „klassische“ Weg vom Erst- über den Folge- und Dauerspender zum Großspender wird damit „verkürzt“.

Abbildung 3: Stufen der Spenderakquisition



2.1 Gewinnung von Förderern

Eine der Hauptaufgaben im Fundraising ist es nun, potenzielle Großspender zu identifizieren und Möglichkeiten der Ansprache zu entwickeln. Großspender können Unternehmen, vermögende Privatpersonen oder sonstige Institutionen (z. B. Stiftungen) sein, die in die Hochschule investieren und quantifizierbare Ergebnisse sehen wollen, die einen emotionalen oder fachlichen Bezug zur Hochschule haben – sei es, weil sie hier studiert haben (Alumni) oder weil sie ein inhaltliches Interesse an der Forschung oder an den Absolventen haben.

Wie erreicht man nun diese Spender? Im ersten Schritt ist es wichtig, die Zielgruppe(n), an die man sich wendet, zu identifizieren. Die geplanten Gespräche müssen gut vorbereitet werden. Die Fragen:

- Was sind die Interessen eines Unternehmers?
- Vor welchen Herausforderungen steht seine Branche bzw. sein Unternehmen?
- Wo sind die Anknüpfungspunkte innerhalb der Universität?

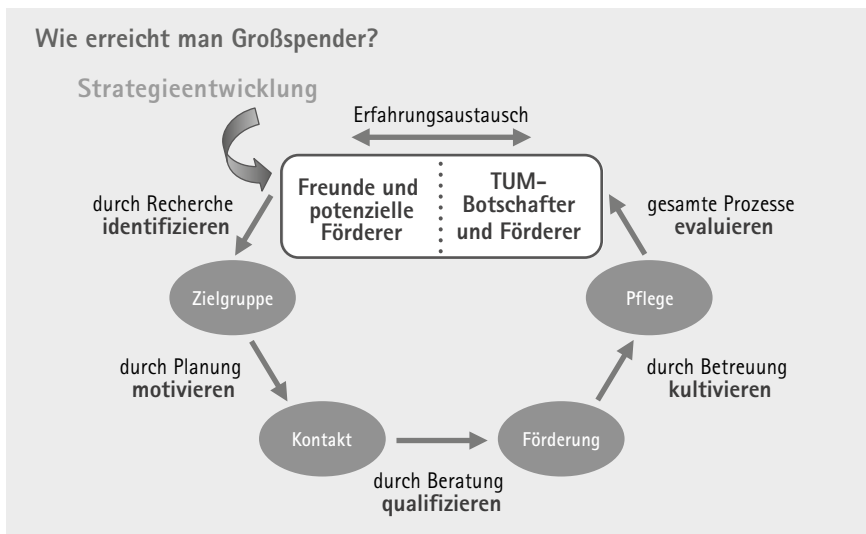
sollte man vorab beantworten können. Die Gespräche werden anschließend persönlich geführt, entweder vom Bevollmächtigten des Präsidenten für Fundraising oder vom Präsidenten der TUM selbst. Dabei werden die Interessen potenzieller Spender identifiziert.

Auch wenn man ein bestimmtes (Wunsch-)Ergebnis vor Augen hat: Wichtig ist immer der Respekt vor den Anliegen und den Vorstellungen der potenziellen Förderer. Sie haben

unter Umständen ganz eigene Bedürfnisse und Vorstellungen zur Hochschulentwicklung. Im persönlichen Gespräch gilt es dann auszuloten, worin die gemeinsamen Interessen liegen, wo also ein Weg gefunden werden kann, die Interessen des potenziellen Spenders und die Anliegen der Hochschule zur Deckung zu bringen.

Dann werden die Kontakte weiterentwickelt, gefördert und gepflegt. Schließlich folgt der sogenannte „Ask“, bei dem die Kontaktpersonen um eine Spende nachgefragt werden.

Abbildung 4: Großspenden-Fundraising



2.2 Motive der Förderer

Es ist unerlässlich, die Motivlage der Großspender zu berücksichtigen. Was motiviert einen (potenziellen) Spender, einer Universität eine größere Geldsumme zur Verfügung zu stellen? Hier kann unterschieden werden in egoistische, ökonomische und philanthropische Motive. Die egoistischen Motive liegen in der Person des Spenders begründet. Er trachtet unter Umständen nach Selbstdarstellung in der Öffentlichkeit, oder wünscht sich ganz einfach Anerkennung seiner Leistungen.

Unternehmen haben oft klare ökonomische Gründe, warum sie einer Universität Geld spenden. Sie wollen sich gegenüber Wettbewerbern profilieren, wollen sich neue Ziel-

gruppen (im Absatz- wie im Absolventenmarkt) erschließen, ihr Kontaktnetzwerk erweitern oder einfach ihr Image und ihre Marke stärken. Der philanthropische Ansatz hat uneigennützige Motive. Hier steht der Wunsch, zu helfen oder eigene Ideen einzubringen an erster Stelle.

Abbildung 5: Motivation von Großspendern

<p>1. Privatpersonen:</p> <p>Egoistischer Ansatz</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Selbstdarstellung ● Wunsch nach Anerkennung ● Persönliche Befriedigung ● Gefühl, gebraucht zu werden <p>Philanthropischer Ansatz</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Wunsch, anderen zu helfen ● Höherer Sinn des Lebens ● Mäzenatische Idee ● Andere am eigenen Glück teilhaben lassen 	<p>2. Firmen:</p> <p>Ökonomischer Ansatz (Gewinnmaximierung)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Abgrenzung zur Konkurrenz ● Erschließung neuer Zielgruppen ● Erweiterung des Kontaktnetzwerks ● Imagesteigerung ● Präsentation als TUM-Partner <p>Philanthropischer Ansatz (siehe Privatpersonen)</p>
---	---

Potenzielle Großspender müssen begeistert werden, damit man sie für sich gewinnen kann. Prinzipiell kann man hierzu die Erfahrungen des Marketings für sich nutzbar machen. Es geht zunächst darum, ein unverwechselbares Profil der Hochschule bzw. des Fundraising-Projekts auszuarbeiten. Dazu gehört es, die eigenen Stärken herauszustellen und die eigenen Wettbewerbsvorteile aufzuzeigen. Die Abstimmung der Fundraising-Strategie im eigenen Haus muss erfolgen, insbesondere zusammen mit der Hochschulleitung. Den potenziellen Spendern müssen eindeutige Botschaften kommuniziert werden („*Tell your unique story*“).

3 Erfolgsfaktoren

3.1 Kommunikation

Potenzielle Förderer nutzen durchaus die Gelegenheit, sich innerhalb der Einrichtung über bereits existierende Fundraising-Projekte zu erkundigen, bevor sie sich zu einer Spende entschließen. Daher ist ein Erfolgsfaktor für das Fundraising die interne wie externe Kommunikation. Das erfolgreichste Spendenprojekt trägt wenig zur Nachhaltigkeit bei, wenn niemand davon erfährt. Die externe Kommunikation ist daher wichtig, um den Förderer (falls dieser es wünscht), die Spende, die Einrichtung und das Projekt ins Gespräch

zu bringen. Die interne Kommunikation ist wichtig, um ein koordiniertes Fundraising innerhalb der Einrichtung zu ermöglichen und um nach außen hin stimmig und informiert auftreten zu können.

3.2 Vertrauen

Zum respektvollen Agieren mit potentiellen Spendern gehört Vertrauen. Vertrauen schafft man durch Transparenz. Transparent müssen die Entscheidungswege und die Mittelverwendung sein. Eine Hochschule, die nicht sorgsam mit ihren Spendenmitteln umgeht, wird Vertrauen verlieren und mittel- bis langfristig keine weiteren privaten Gelder mehr akquirieren können.

3.3 Qualitätskontrolle

Ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor für das Fundraising ist die Qualitätskontrolle beim geförderten Projekt. Ein erfolgreiches Projekt ist die beste Werbung, um weitere Spenden von bestehenden oder neuen Förderern einzuwerben. Einige der Möglichkeiten, die Qualität des Projektes zu verbessern, sind:

- systematisches Vertragscontrolling,
- direkter Kontakt zwischen Projektverantwortlichem und Förderer (dadurch wird das Verantwortungsbewusstsein des Projektverantwortlichen gleichzeitig erhöht),
- regelmäßiges Anpassen an neue Realitäten im personellen, finanziellen und institutionellen Bereich,
- hohe Transparenz durch offene Kommunikation zwischen dem Förderer, dem oder den Projektverantwortlichen und dem Fundraising-Team, sowohl über die erzielten Erfolge, als auch über Misserfolge.

Das Qualitätsempfinden hat immer auch einen subjektiven Anteil. Deshalb ist es erforderlich, auf die persönliche Erwartungshaltung des Förderers einzugehen. Die Zufriedenheit aller beteiligten Parteien ist oberstes Ziel des Qualitätsmanagements.

3.4 Kontaktpflege

Die Hochschule muss vor allem Dienstleister, nicht bloßer Empfänger sein. Sie muss dem Spender einen klaren Nutzen aufzeigen, den er durch seine Spende schafft. Sie muss durch einen reibungslosen und spenderfreundlichen Ablauf bei der Vertragsgestaltung und der Mittelverwendung Vertrauen schaffen und den Erfolg der Spende durch Quali-

tätsmanagement in den geförderten Projekten sicherstellen. Freunde und Förderer haben somit Anspruch auf:

- Informationen über den Aufbau und die Leitungsstruktur der Organisation,
- Detaillierte Verwendungsnachweise,
- Regelmäßige und offene Kommunikation (Jahresberichte etc.),
- Datenschutz,
- Anerkennung und Dank.

Auch andere Formen der Kontaktpflege, wie das Dankschreiben, das Aussprechen von Einladungen etc. gehören zu einer guten Spenderbetreuung. Potenzielle Förderer und auch Spender müssen umfassend betreut werden. Förderer müssen nach Möglichkeit in Entscheidungsprozesse eingebunden werden. Denn nur Förderer, die sich ernst genommen fühlen und zufrieden sind, sind gute Multiplikatoren.

Abbildung 6: Erfolgsfaktoren

Aktives Pflegen der Förderer

Förderer müssen gepflegt und eingebunden werden:

auf Basis des geförderten Projekts durch

- fachliche Zusammenarbeit
- die regelmäßige Zusendung von Berichten über das Projekt

auf Basis der Einrichtung durch

- Sichtbarmachen auf Namenstafeln o. ä.
- die regelmäßige Zusendung von Informationen
- Einladung zur Teilnahme an Veranstaltungen
- die Einbindung in interne Strukturen (Ehrenämter)
- Geburtstags-, Jubiläums- und Weihnachtsgrüße

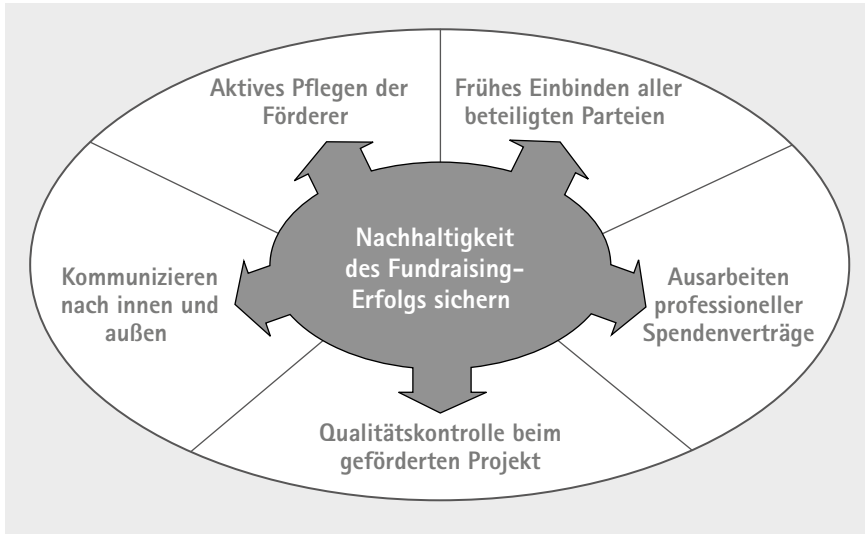
auf Basis des Förderkreises der Einrichtung

- durch Einladungen zu exklusiven Events

Ernstgenommene und zufriedene Förderer sind die besten Multiplikatoren!

Beachtet man die Erfolgsfaktoren, so kann die Nachhaltigkeit des Fundraising-Erfolgs gesichert werden.

Abbildung 7: Sicherung der Nachhaltigkeit



4 Don'ts

Die Zufriedenheit des Spenders wird gefährdet, wenn:

- der Förderer sich nicht angemessen geehrt und gepflegt fühlt,
- die Hochschulleitung sich nicht ausreichend mit dem Fundraising-Team abstimmt,
- die Verwendung der Zinserträge nicht vereinbart wurde,
- die Umsetzung des geförderten Projekts nicht den Erwartungen des Förderers entspricht,
- das geförderte Projekt zwar erfolgreich läuft, aber niemand davon erfährt.

Negativmeldungen kann sich keine Fundraising-Abteilung auf Dauer leisten.

5 Ausblick

Mit ihrem Aufbau des Fundraisings war die TUM in den vergangenen zehn Jahren erfolgreich: Es wurden Verträge mit über 70 Förderern geschlossen. Die Mehrzahl der Spender kommt aus Industrie und Wirtschaft (ca. 55 Prozent), die zweitgrößte Spendergruppe setzt sich aus Verbänden und Stiftungen zusammen (ca. 25 Prozent). Aus dem Kreis der Privatpersonen kommen ca. 20 Prozent.

Um diese Erfolge in Zukunft fortzusetzen und zu erhöhen, soll das professionelle Kontaktmanagement weiter ausgebaut werden. Es gilt, zusätzliche Fürsprecher bzw. Multiplikatoren für die eigene Organisation zu gewinnen. Um neue Förderkreise zu erschließen, sollten die Freunde und Förderer, die jede Universität hat, für diese Aufgabe gewonnen werden:

- Hochschulräte,
- Kuratoriumsmitglieder,
- Ehrensensoren,
- Honorarprofessoren,
- Top-Alumni,
- Emeriti etc.

Wichtig im Bereich Kontaktmanagement sind außerdem eine zielgruppenspezifische Ansprachestrategie und eine Standardisierung in der Spenderpflege und Spenderbetreuung.

Als zusätzlicher Kommunikationsweg bieten sich hierfür Events an, um neue Personen und Unternehmen anzusprechen. Sie sollten zielgruppenspezifische Module enthalten und auf unterschiedliche Zielgruppen (z.B. langjährige Förderer oder Freundeskreis der Universität) zugeschnitten sein. Ein Veranstaltungszyklus, der der Kontaktpflege dient, ist dabei sinnvoll.

Weiterhin sind aussagekräftige Informationsmaterialien erforderlich, die in kompakter Weise für potenzielle Förderer klar aufbereitet werden. Hierin sind alle Fundraising-Elemente enthalten, so z.B. Informationen über Spenden, Stiftungen, Zustiftungen, Darlehen etc.

Anschrift des Verfassers:

Prof. Dr. Arnulf Melzer
Technische Universität München
Arcisstrasse 21
80333 München
E-Mail: arnulf.melzer@wzw.tum.de

Prof. Dr. Arnulf Melzer ist Bevollmächtigter des Präsidenten der TUM für Fundraising.