

„Das Dankeschön ist wichtig“

Welche Fehler Hochschulen beim Fundraising machen und warum Rektoren Mäzene umschmeicheln sollten, weiß Dr. Marita Haibach. Sie ist seit 1991 unabhängige Fundraising-Beraterin und hat das Buch „Hochschul-Fundraising – Ein Handbuch für die Praxis“ geschrieben (erschienen 2008 im Campus-Verlag, 32,90 Euro). www.marita-haibach.de

duz: Frau Haibach, was muss eine Uni beachten, wenn sie professionell auf Spendenjagd geht?

Haibach: Grundsätzlich baut sie zuerst ein internes Fundraising-Büro und eine Stabsstelle auf. Dann muss sie profilbildende Projekte identifizieren, weil Förderer meist nicht in einen großen Topf spenden. Drittens muss die Hochschule kontinuierlich ihre Beziehungen pflegen. Von heute auf morgen geht das nicht.

duz: Die Technische Universität München ließ sich in den ersten drei Jahren von einer englischen Agentur beraten. Soll man sich externe Hilfe holen?

Haibach: Ja, das hilft. Denn es gibt wenig erfahrene Hochschul-Fundraiser. Aber ich warne davor, das auf Dauer auszulagern. Beratung ist zur Begleitung gut. So kann man am Anfang vieles richtig strukturieren. Gleichzeitig wird das, was ein externer Berater sagt, manchmal besser akzeptiert. Insgesamt bleibt Fundraising-Personal in der Hochschule sehr wichtig.

duz: Sollte man sich auf einen externen Fundraiser einlassen, der nur eine prozentuale Beteiligung an den Spenden verlangt?

Haibach: Das funktioniert überhaupt nicht. Spender wollen die Hochschulleitung oder bestimmte Professoren zum Anfassen. Fundraising ist immer Teamarbeit. Aber einer, der loszieht und einsammelt, wäre das Gegenteil von Teamarbeit.

duz: Welche weiteren Fehler machen Hochschulen?

Haibach: Ich erlebe oft, dass es einen sehr frühen Erfolgsdruck gibt. Aber es braucht eben eine gewisse Zeit und das können auch zwei Jahre sein. Am Anfang muss das Fundraising organisiert werden, es braucht eine Datenbank, Förderprojekte müssen konzeptioniert werden. Mangelnde Geduld ist ein großer Fehler. Besonders wenn es um größere Förderer geht: Am Ende sind Großspen-

den eben nicht die Folge einer einmaligen Begegnung. Höhere Beträge werden in mehreren Runden ausgehandelt. Man fällt nicht beim ersten Treffen mit der Tür ins Haus und sagt: Geben Sie uns mal eine Million! Zuerst muss man die unterschiedlichen Bedürfnisse abklären und sich annähern.

duz: Was muss die Uni machen, wenn die Spende da ist?

Haibach: Das Dankeschön ist wichtig. Ein Mäzen möchte gerne, dass beispielsweise ein Institut nach ihm benannt wird. Man muss aufpassen, dass man kein Zufallsprinzip hat. Die Hochschule braucht ein schlüssiges System, wie Spenden gewürdigt und anerkannt werden, bei welchen Größenordnungen wie verfahren wird. Die Hochschule darf nicht alles auf den Tisch legen und sagen: Ihr könnt das alles haben. Sie muss Grenzen definieren. Fundraising bedeutet nicht, dass Förderer alles dürfen. In die Freiheit der Wissenschaft darf nicht eingegriffen werden. Eine Hochschule muss mit großem Selbstbewusstsein ihre Richtlinien und Grenzen aufstellen.

duz: Wie sehr muss die Hochschulleitung die Spender umschmeicheln?

Haibach: Man muss es auf alle Fälle kultivieren. Das richtige Beziehungsmanagement ist essenziell, aber Hochschulen haben es in der Vergangenheit sehr vernachlässigt. Die Hochschulleitung muss die Großspender persönlich pflegen, einen ausgewählten Kreis zum Dinner mit dem Präsidenten einladen, Ehrenverleihungen zelebrieren, der Präsident muss mal anrufen. Die Mäzene müssen merken, dass sie persönlich über die Hochschule informiert werden. Jan Hauser ■



Foto: privat

2009 die Leitung übernahm. Die Uni war ein Jahr zuvor Stiftungsuniversität geworden und hat derzeit mehr als 50 Stiftungs- und Stiftungsgastprofessuren. „Großspender wollen meist sehr genau wissen, wem sie ihr Geld anvertrauen und wie begeistert der Chef selbst von seiner Universität ist“, weiß Müller-Esterl. Sein Vorgänger, Prof. Dr. Rudolf Sreinberg, hat mehr als 120 Millionen Euro eingeworben. So stärkt man Standorte, wenn der Staat nicht mehr kann.

Darüber ist sich auch Prof. Dr. Monika Auweter-Kurtz, Präsidentin der Universität Hamburg, im Klaren: „Wir haben das Ziel, uns in den nächsten 15 Jahren zu einer Spitzenuniversität in Europa zu entwickeln.“ Das geht nur mit erheblich mehr privatem Kapital. „Wenn ich möchte, dass jemand nicht unerhebliche Teile seines Vermögens für wissenschaftliche Arbeiten gibt, dann ist es selbstverständlich, dass die Hochschulleitung das auch angemessen wertschätzt.“

Unternehmen frieren Spenden ein

Die Spitzen-Unis in den USA sind mit dieser Strategie nicht nur Weltspitze, sondern reich geworden. Im Jahr 2008 verzeichneten die US-Hochschulen zusammen einen Spendenrekord von 31,6 Milliarden Dollar (23,5 Milliarden Euro). Allerdings verloren die großen Unis in den vergangenen Monaten bis zu einem Drittel ihres Stiftungsvermögens. Und laut dem „Council for Aid to Education“ drohen die Einnahmen in diesem und nächsten Jahr zurückzugehen.

Auch in Deutschland seien die Aussichten nicht rosig, prophezeit Britta Kahn von University Partner Interchange, einem Unternehmen, das Wissenschaft und Wirtschaft zusammenbringt: „Wir wissen von großen Firmen und Unternehmensberatungen, die eigentlich Spendentöpfe in Millionenhöhe vorgesehen hatten, diese aber momentan bis zur Jahresmitte oder bis zum dritten Quartal komplett einfrieren.“

Dass 2009 ein schwierigeres Jahr wird, befürchtet auch Fundraiser Matthias Notz, der im Auftrag der actori GmbH am Entrepreneurship Center der Ludwig-Maximilians-Universität München arbeitet. Die Spendenbereitschaft derer, die viel Geld übrig haben, sinke. Aber wer sich jetzt engagiere, erhalte mehr Aufmerksamkeit: „In einer Krisenzeit zahlt sich ein professionelles Fundraising-Konzept aus.“ Vor allem müsse man bestehende Großspender jetzt besonders pflegen, damit sie an Bord bleiben, so Notz. „Man sagt: Wenn es wieder besser wird, profitiert der, der in Krisenzeiten Kurs gehalten hat.“ ■

Jan Hauser ist Journalist in Kiel.