



WOLFGANG A. HERRMANN, PRÄSIDENT DER TECHNISCHEN UNIVERSITÄT MÜNCHEN

## WALK THE TALK – HANDELN STATT REDEN

IM GESPRÄCH MIT CHRISTOPH MECKING, STIFTUNG&amp;SPONSORING



**S&S:** Die Technische Universität München – kurz TUM genannt – überrascht in diesen Tagen mit der Präsentation der TUM Universitätsstiftung. Mit dieser Gemeinschafts- bzw. Verbundstiftung, die auf weitere private Investitionen im Laufe der Zeit ausgelegt ist, haben Sie schon beim Start ein Grundstockkapital von rund 16 Mio. € eingeworben – das ist enorm und bislang einmalig für eine staatliche Hochschule. Wie haben Sie das geschafft?

**Herrmann:** Wir haben mit einem stattlichen Grundstockkapital begonnen und sehr rasch weitere Zustifter von der Idee der TUM Universitätsstiftung überzeugen können.

Am Anfang steht immer die Idee, was man mit einer Universitätsstiftung erreichen will. Wir streben an, unter die Top 20 der forschungstärksten Universitäten weltweit zu kommen. Dazu müssen wir konsequent auf die Gewinnung der besten Köpfe setzen, die den Erfolg letztlich ausmachen. Dazu war es erforderlich, die Finanzierungsbasis zu verbreitern. Diese Botschaft und Vision ist bei unseren TUM Partners of Excellence, also Unternehmen, die uns besonders nahe stehen und mit denen wir über Jahre hinweg kooperieren, wie auch bei unseren Alumni gut angekommen.

Aber nicht nur die Botschaft muss ankommen. Mit den Stiftern verbindet uns auch eine Vertrauensbasis. Die Erlöse aus dem Stiftungsvermögen werden wir so einsetzen, dass wir im Wettbewerb vorankommen. Dafür stehe ich nicht nur persönlich als Vorsitzender der Stiftung ein. Auch die Stiftungsgremien sind so gewählt und besetzt, dass das Spektrum der Stifter – Wirtschaft und Privatpersonen – der Alumni und der Verantwortlichen der TUM abgebildet ist. Ebenso ist es wichtig, dass der Präsident mit gutem Beispiel vorangeht. Ich habe mich daher auch persönlich als Gründungstifter finanziell engagiert. Damit mache ich deutlich, dass ich hinter der Idee der Universitätsstiftung voll und ganz stehe, „walk the talk“, wie die Amerikaner sagen, Handeln statt Reden!

**S&S:** Was haben Sie konkret unternommen, um über 60 Gründungstifter für die Idee einer Stiftung für die TUM zu begeistern?

**Herrmann:** Vor allem haben wir unsere befreundeten Unternehmen und Top-Alumni angesprochen. Ich selbst habe in dieser Zeit viele Gespräche geführt, um unsere Ziele zu erläutern und finanzielle Beiträge einzuwerben. Ebenso hat unser Fundraising-Bevollmächtigter Arnulf Melzer dafür intensiv geworben. Die administrative Unterstützung leistet

das Hochschulreferat Fundraising mit einem seit Jahren eingespielten Team.

**S&S:** Was sind Ihre Zielgruppen zur Gewinnung neuer Zustifter und Unterstützer?

**Herrmann:** Die TUM hat viele Absolventen hervorgebracht, die sich jetzt in Top-Positionen in Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Gesellschaft befinden. Diesen emotional stark an die Alma Mater gebundenen Kreis werden wir nach und nach erschließen und für die Idee der TUM Universitätsstiftung begeistern. Aber auch Hochschulmitglieder und Freunde aus unserem verzweigten Netzwerk wollen wir gewinnen.

**S&S:** Sie sind bereits seit 1995 Präsident der TUM. 1997 hat die TUM als erste deutsche Universität ein systematisches Fundraising etabliert. Der Erfolg von Hochschul-Fundraising hängt maßgeblich von dessen professioneller Kompetenz und der Akzeptanz in der gesamten Organisation ab. Dafür musste auch einiges investiert werden. Was hat Sie schon so früh davon überzeugt, dass die Etablierung einer Fundraising-Abteilung für Ihre Hochschule wichtig ist?

**Herrmann:** Ich hatte schon damals erkannt, welches Potenzial im Fundraising steckt. Die US-amerikanischen Universitäten machen uns doch vor, was man mit der Einwerbung privater Mittel alles leisten kann. Natürlich haben wir in Deutschland noch nicht die „Spendenkultur“ wie in Amerika – auch die Rahmenbedingungen, stiftungsrechtlich sowie bildungspolitisch, sind dort anders. Aber wenn wir nicht anfangen und das ideelle wie finanzielle Engagement, das auch bei uns durchaus vorhanden ist, abrufen, dann kommen wir nie dorthin, wo die Top-Universitäten dieser Welt heute schon stehen. Deutschland hat über Jahrhunderte eine funktionierende Bürgergesellschaft hervorgebracht, deren Mitglieder selbst mit angepackt haben, wenn irgendwelche Aufgaben anstanden. Da müssen wir wieder hinkommen.

Als unternehmerische Universität rufen wir nicht nur nach dem Staat, wenn wir neue Ideen voranbringen wollen. Wir nehmen die Agenda der Universität selbst in die Hand. Forschung und Innovationen sind der einzige Rohstoff, den wir in Deutschland haben. Der Wohlstand unserer Kinder und Enkelkinder hängt davon ab, ob wir heute in Wissenschaft, Forschung und Bildung investieren. Dafür brauchen wir mehr denn je das private Engagement. Wenn Sie heute professionell Fundraising betreiben wollen, müssen Sie aber in der Tat auch investieren und einen professionellen Mitarbeiterstab aufbauen. Es reicht nicht, schlicht Gelder einzuwerben. Ver-

träge müssen ausgehandelt, Förderer betreut, Events organisiert werden. Fundraising verlangt viel Vor- und Hintergrundarbeit. Unser Hochschulreferat Fundraising recherchiert und analysiert potenzielle Zielgruppen und bereitet Gespräche vor. Hier wird gute Arbeit geleistet.

**S&S:** Hochschul-Fundraising ist in Deutschland zwar auf dem Vormarsch, genießt hierzulande jedoch, Sie haben es angesprochen, – noch – einen ganz anderen Status als in seinem Geburtsland, den USA. Dort verfügen die Universitäten über riesige Fundraising-Abteilungen, haben Alumni lebenslang eine enge Bindung zu „ihrer“ Universität und unterstützen diese großzügig. In Deutschland ist dieses Bewusstsein bislang wenig ausgeprägt. Hier regen sich sogar teilweise Widerstände gegen einen „Ausverkauf der Hochschulen“. Haben Sie eine derartige ablehnende Haltung beim Aufbau der TUM Universitätsstiftung gespürt?

**Herrmann:** Nein, ganz im Gegenteil. Unsere Fundraisingarbeit hat ja bereits vor über zehn Jahren begonnen und war von Anfang an erfolgreich. Die Fakultäten haben schnell gemerkt, dass sie davon profitieren, wenn z.B. neue Stiftungslehrstühle eingerichtet werden, oder wenn neue Gebäude entstehen. An einer Technischen Universität trifft man da nicht auf Vorbehalte, weil die Kooperationen mit Industrie und Wirtschaft traditionell eng sind. Von einem „Ausverkauf der Hochschulen“ kann insofern nun wirklich nicht die Rede sein. Freilich achten wir darauf, dass das Spenderinteresse mit den hochschulpolitischen Zielsetzungen übereinstimmt. Dabei sind neue Ideen willkommen, ich denke etwa an den Stiftungslehrstuhl für „Energieeffizientes und nachhaltiges Bauen und Planen“ der bayerischen Bauwirtschaft. Dennoch steckt der Fundraising-Gedanke an deutschen Hochschulen immer noch in den Kinderschuhen. Aber wenn sich die Universitäten von einer „nachgeordneten Behörde“ zu einer unternehmerisch handlungsfähigen Organisation entwickeln wollen, führt kein Weg an modernen Managementmethoden vorbei. Fundraising ist da nur ein Aspekt. Die Etablierung von Alumniarbeit, Career Service, professioneller Öffentlichkeitsarbeit, Dual Career etc. ist ebenso wichtig. Auf die Universitäten kommen in Zukunft weit mehr Herausforderungen zu als wir das vor zehn oder zwanzig Jahren noch gedacht hatten. Als TU München nehmen wir eine Vorreiterrolle ein.

**S&S:** In den vergangenen zehn Jahren betragen die Mittel aus dem zentralen TUM-Fundraising bei Industrie, Stiftungen und Privatpersonen bei der TUM insgesamt 188 Mio. €. Welche Rolle spielt in diesem Jahr die Stiftungsinitiative?

**Herrmann:** Die Einwerbung des Grundstockvermögens für die TUM Universitätsstiftung war 2010 das wichtigste Fundraising-Projekt. Auch vom finanziellen Volumen her ist es der dickste Brocken. Es gab aber auch andere thematisch vordefinierte Projekte, z.B. den Stiftungslehrstuhl für Wirtschaftsethik. Nachdem wir – dank beträchtlicher zusätzlicher privater Mittel – im vergangenen Jahr eine neue Fakultät, die TUM School of Education, gegründet haben, konnten wir in diesem Jahr die strategisch wichtige TUM Universitätsstif-



tung realisieren. Ihr wichtigstes Signal ist die Endowment-Strategie, der wir so zum Durchbruch verhelfen konnten. Damit haben wir nun Mittel für die nachhaltige Förderung von Projekten dauerhaft zur Verfügung. So können wir u.a. Projekte, die aus der Exzellenzinitiative hervorgegangen sind, unterstützen und verstetigen. Die Endowment-Strategie war fester Bestandteil unseres Zukunftskonzepts „TUM. The Entrepreneurial University“, mit der wir die Exzellenzinitiative 2006 gewonnen hatten. Die TUM Universitätsstiftung ist nun der sichtbare Ausdruck, dass uns gelungen ist, was wir uns vorgenommen hatten. Die Stifter glauben an die TUM – das ist die wichtigste Botschaft!

**S&S:** In Deutschland ist es nicht üblich, nach dem Motto „Tue Gutes und rede darüber“ gute Taten weitreichend zu kommunizieren. Dadurch gehen viele positive Nachahmungsimpulse verloren. Soll diese Kultur verändert werden und wie kann das geschehen?

**Herrmann:** In der Tat muss sich da einiges ändern. Wir brauchen mehr Vorbilder, die sich aus bürgerschaftlicher Verpflichtung finanziell engagieren. Wenn, wie in diesem Jahr, amerikanische Milliardäre einen Großteil ihres Vermögens gemeinnützigen Zwecken zukommen lassen, so verdient das uneingeschränkt Respekt. Als TU München danken wir unseren Stiftern und Spendern ausdrücklich. Wir machen sie sichtbar, damit sie anderen als Vorbild dienen. Natürlich möchte nicht jeder im Licht der Öffentlichkeit stehen. Das respektieren wir auch. Aber es gehört zum Fundraising unbedingt dazu, einen angemessenen Dank auch öffentlich auszusprechen: You should be able to ask and to thank!

**S&S:** Sie sind Chemiker und können auf eine beachtliche und zahlreich ausgezeichnete wissenschaftliche Karriere zurückblicken. Was hat Sie eigentlich vor über 15 Jahren zum Wechsel in die Hochschulpolitik bewogen?

**Herrmann:** Ich wollte meinen persönlichen Beitrag im Dienst an der Gesellschaft leisten. Als Wissenschaftler und



Gründungsstifter der TUM Universitätsstiftung bei der Unterzeichnung des Stiftungsgeschäfts am 22.7.2010

Hochschulmanager ist mir dies nun auf zweifache Weise gelungen. Das macht einen glücklichen Menschen!

**S&S:** Im letzten Jahr wurden Sie von der Financial Times zum Hochschulmanager des Jahres gewählt. Was sind die wichtigsten Eigenschaften eines Hochschulmanagers?

**Herrmann:** Der „unternehmerische Präsident“ muss Talente suchen und sie dann fördern. Er muss das Potenzial der Hochschulgemeinschaft erkennen und für seine Leute da sein – wie ein guter Unternehmenschef in der Wirtschaft.

**S&S:** Sie haben die starke unternehmerische Ausrichtung der TUM betont und ihr Motto genannt: „TUM. The Entrepreneurial University“. Wie kann bewirkt werden, dass die Absolventen ihre Kenntnisse später für die Herausforderungen der Menschheit (Ernährung, Energie, Ressourcen) bereitstellen und nicht dem individuellen Gewinnstreben anheim fallen?

**Herrmann:** Die Universitäten haben die Aufgabe, junge Menschen durch die Erprobung am „Abenteuer Forschung“ auf die Herausforderungen der Zukunft vorzubereiten. Die Studierenden müssen lernen und wollen, dass sie zu Mitgestaltern der zukünftigen Gesellschaft werden. Wir müssen ihnen dazu ein Wertegerüst und Verantwortungsgefühl mitgeben, das über die bloße Fachausbildung hinausreicht. So haben wir vor einigen Jahren aus einer großen Jubiläumsspende der Linde AG die Carl von Linde-Akademie gegründet. Sie fördert überfachliche Schlüsselqualifikationen der Studierenden und des wissenschaftlichen Nachwuchses, indem sie sozialwissenschaftliche, philosophische und auch künstlerische Aspekte vermittelt. Darüber hinaus haben wir Anfang dieses Jahres an unserer neu gegründeten TUM School of Education den Peter Löscher-Stiftungslehrstuhl für Wirtschaftsethik eingerichtet. Beides übrigens Fundraising-Projekte.

**S&S:** Welchen besonderen Herausforderungen sehen die Universität und ihre Stiftung in den nächsten Jahren entgegen? Wo sehen Sie insbesondere die Stiftung in fünf Jahren?

**Herrmann:** Bei 50 Mio. €, wenn es uns gelingt, die TUM-Alumni über ihre emotionale Bindung an ihre Alma Mater zu überzeugen: Geben wir vom persönlichen Erfolg aus einer guten Ausbildung etwas an die kommenden Generationen zurück! Säen wir, was wir selbst nicht mehr ernten können!

**S&S:** Herzlichen Dank für das Gespräch.



#### ZUR PERSON

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Wolfgang A. Herrmann, geb. 18.4.1948 in Kelheim/Donau (Bayern), verheiratet, fünf Kinder, studierte Chemie an der TH München, promovierte 1973 im Alter von 25 Jahren und ist seit 1979 Professor (Regensburg, Frankfurt, München). Während seiner wissenschaftlichen Karriere führten ihn Gastprofessuren u.a. nach Japan, in die USA und nach Frankreich. Er hat zahlreiche wissenschaftliche Auszeichnungen erhalten, darunter etwa den angesehenen Gottfried-Wilhelm-Leibniz-Preis der Deutschen Forschungsgemeinschaft (1986), das Bundesverdienstkreuz und den Bayerischen Verdienstorden. Seit dem 1.10.1995 ist er Präsident der Technischen Universität München (Wiederwahlen in 1999, 2005, 2007) und damit heute der am längsten amtierende Präsident einer deutschen Universität. Er ist Vorstandsvorsitzender der von ihm initiierten und am 10.8.2010 als rechtsfähig anerkannten TUM Universitätsstiftung.