

onspapiere der zeppelin universität  
zu|schnitt diskussionspapiere der  
zeppelin universität zu|schnitt dis-  
kussionspapiere der zeppelin univer-  
sität zu|schnitt diskussionspapiere  
der zeppelin universität zu|schnitt  
diskussionspapiere der zeppelin uni-  
versität zu|schnitt diskussionspapiere  
der zeppelin universität zu|schnitt  
disk **zu|schnitt 024** der zeppelin uni-  
versität zu|schnitt diskussionspapiere

**Die Bildung der Finanzierung und ihre Forschung – oder: die forsche Finanzierung der Bildung**  
Hochschulfundraising und staatliche Matching Funds-Programme im internationalen Vergleich

Von Stephan A. Jansen und Tome Sandevski  
Lehrstuhl für Strategische Organisation & Finanzierung  
Department for Corporate Management & Economics

der zeppelin universität zu|schnitt  
diskussionspapiere der zeppelin uni-  
versität zu|schnitt diskussionspapiere  
der zeppelin universität zu|schnitt  
diskussionspapiere der zeppelin uni-  
versität zu|schnitt diskussionspapiere

Die Reihe zujschnitt wird herausgegeben von:

Prof. Dr. Stephan A. Jansen, Lehrstuhl für Strategische Organisation & Finanzierung

Prof. Dr. Eckhard Schröter, Stadt Friedrichshafen-Lehrstuhl für Verwaltungswissenschaft und  
Verwaltungsmodernisierung

Prof. Nico Stehr Ph.D., Karl Mannheim-Lehrstuhl für Kulturwissenschaften

Redaktion: Simone von Bischo-pinck Mag. Art. Abteilung Forschungsförderung

simone.vonbischo-pinck@zu.de

Dez. 2012

© Zeppelin Universität, Am Seemooser Horn, D 88045 Friedrichshafen

## Kurzzusammenfassung

Dieses Papier stellt aktuelle Entwicklungen im Bereich Hochschulfundraising und staatliche Matching Funds Programme vor. Der internationale Vergleich zeigt, dass vor allem solche Hochschulen im Fundraising erfolgreich sind, die über gut ausgestattete Fundraising-Abteilungen verfügen und ihre Spenden in erster Linie von Alumni und anderen Privatpersonen erhalten. Staatliche Matching Funds-Programme stellen ein wirksames Instrument zum Aufbau von Fundraising-Abteilungen und der Steigerung von Spendeneinnahmen dar. Aus der Analyse von erfolgreichen Fundraising- und Matching Funds-Programmen ergeben sich folgende Schlussfolgerungen für Deutschland: Hochschulen benötigen staatliche Kapazitätsgelder, um Fundraising-Abteilungen aufzubauen. Ebenso müssen staatliche Matching Funds nicht nur Spenden für Stipendien, sondern auch für die Bereiche Forschung und Lehre fördern. Wir schlagen daher vor, das Deutschlandstipendium in ein ganzheitliches Matching Funds-Programm zu integrieren.

Schlagworte: Hochschulfinanzierung, Hochschulfundraising, staatliche Matching Funds Programme, Exzellenzinitiative, Fundraisingkosten, Public Private Partnership, Deutschlandstipendium, USA, Großbritannien, Deutschland.

## Abstract

This survey explores current developments in the areas of voluntary giving to higher education and government matched funding schemes. The international comparison shows that well staffed development offices and a strategic focus on gifts by alumni and individual donors constitute the basis of successful university fundraising. Government matched funding schemes are an effective policy tool for both establishing university fundraising and increasing the volume of voluntary giving to higher education. We conclude that German universities need government funding capacity grants in order to establish fundraising offices. In addition, government funds have also to be earmarked towards matching gifts for research and teaching purposes rather than scholarships only. We suppose integrating the Germany scholarship funding programme into a holistic government matched funding scheme.

Key words: higher education finance, voluntary giving to higher education, government matched funding schemes, initiative of excellence, fundraising expenditures, public private partnership, Germany scholarship, United States, Great Britain, Germany.

## Die Autoren

| Prof. Dr. Stephan A. Jansen wurde nach einer Banklehre, einem Studium der Wirtschaftswissenschaft in Witten, New York und Tokyo nach weiteren wissenschaftlichen Stationen in Witten, Stanford und Havard als Gründungspräsident an die Zeppelin Universität am Bodensee berufen. Er ist dort Inhaber des Lehrstuhls für "Strategische Organisation & Finanzierung | SOFI" sowie Gründungsdirektor des "Civil Society Center | CiSoC". Seine Forschungsinteressen liegen u.a. in der Organisations-, Management- und Netzwerktheorie in wirtschaftlichen, öffentlichen und zivilgesellschaftlichen Institutionen. Er hat zahlreiche politische Beratungsmandate inne – sowohl bei Bundeskanzlerin Angela Merkel (Innovationsdialog), Bundesforschungsministerin Schavan (Forschungsunion) wie auch beim Kanzlerkandidaten Peer Steinbrück (Beraterkreis). Seine Leidenschaft gilt der analogen Kunst, der digitalen Tanzmusik auf Vinyl und dem nicht-elektronischen Radrennsports.

| Tome Sandevski ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Zentrum für Konfliktforschung der Philipps-Universität Marburg. Zuvor arbeitete er unter anderem als Referent in der Abteilung Universitätsentwicklung und Strategische Partnerschaften der Zeppelin Universität in Friedrichshafen und als Forschungsassistent im Rahmen der 100 Millionen Pfund Spendenkampagne in der Abteilung für Entwicklung und Alumni an der London School of Economics (LSE).

| Von den beiden Verfassern liegen die folgenden Publikationen zu dem Thema Matching Funds vor:

Jansen, Stephan; Sandevski, Tome (2009), Matching Funds. Staatliche Strategien für private Wissenschaftsförderung. Eine internationale Vergleichsstudie mit Empfehlungen für Deutschland, Reihe ZU|Schnitt, Nr. 19, Friedrichshafen: Zeppelin Universität,  
[http://www.zu.de/deutsch/forschung\\_forschungsprojekte/zuschnitt\\_019.pdf](http://www.zu.de/deutsch/forschung_forschungsprojekte/zuschnitt_019.pdf);

Jansen, Stephan; Sandevski, Tome (2010), Kapital oder Kapitulation? Das geplante nationale Stipendienprogramm, in: Forschung und Lehre, Nr. 6|10, S. 420-421.

## Zusammenfassung

- | Hochschulen in Großbritannien, Hongkong, Neuseeland, Norwegen, Singapur und den USA nehmen Spendenmittel in signifikanter Höhe ein. Selbst in den Ländern, in denen Hochschulen erst in den letzten zehn bis 15 Jahren systematisch mit Hochschulfundraising angefangen haben, liegen die Spendeneinnahmen, bei denen es sich um Zusatzeinnahmen handelt, deutlich über den Einnahmen, die deutsche Hochschulen über die Exzellenzinitiative einwerben können. Deutsche Hochschulen drohen im Bereich Hochschulfundraising den Anschluss an andere Industrienationen zu verlieren, wenn die deutsche Hochschulpolitik nicht entgegensteuern wird.
- | Im internationalen Vergleich lässt sich eine Professionalisierung und Intensivierung des Hochschulfundraisings erkennen, wie die Zahlen der Berufsvereinigung der Hochschulfundraiser (CASE) erkennen lassen.
- | In den USA und Großbritannien stellen Alumni und andere Privatpersonen die wichtigste Fördergruppe dar, während der Anteil von Spenden aus der Wirtschaft bei unter 17 Prozent an den Spendeneinnahmen liegt. Deutsche Hochschulen fokussieren ihre Fundraising-Bemühungen dagegen auf Unternehmen und vernachlässigen die Gruppe der Alumni und Privatpersonen. Auch im Zusammenhang mit der Einführung des Deutschlandstipendiums durch die Bundesregierung und Medien entstand der Eindruck, dass die meisten Stipendien von Unternehmen gestiftet werden sollten.
- | Die Höhe der Spendeneinnahmen hängt maßgeblich von der ökonomischen Zusammensetzung der Studierendenschaft und der Größe der Fundraising-Abteilungen ab. Große, forschungsstarke und selektive Hochschulen verbuchen mehr Spendeneinnahmen als kleine Hochschulen, die überwiegend lehren.
- | Je finanzstärker eine Hochschule, desto höher die Erträge aus Fundraising-Ausgaben. Im Umkehrschluss gilt auch, dass finanzschwächere Hochschulen deutlich höhere Fundraising-Ausgaben gemessen an den Spendeneinnahmen verbuchen, als finanzstärkere Hochschulen.
- | Fundraising-Abteilungen steigern im Laufe der Zeit ihre Spendeneinnahmen, da ein sogenannter „Pipeline-Effekt“ zu beobachten ist. Im Laufe der Zeit können Fundraising-Abteilungen mehr Förderer gewinnen, die wiederholt spenden und größere Spenden tätigen. Dies bedeutet im Umkehrschluss, dass Hochschulen, die spät mit systematischem Fundraising anfangen, mit höheren Fundraising-Ausgaben und geringeren Spendeneinnahmen rechnen müssen als Hochschulen, die seit Jahren Fundraising betreiben.
- | Nur doch entsprechende Investitionen in den Bereich Hochschulfundraising lassen sich signifikante Spendeneinnahmen realisieren. Die Kosten für Fundraising-Ausgaben liegen in Relation zu den Spendeneinnahmen in Nordamerika bei zehn bis 20 Prozent, in Großbritannien bei 27 Prozent. In Großbri-

tannien variieren die Fundraising-Ausgaben: Die forschungsstärksten und damit finanzstärksten Hochschulen verzeichnen Fundraising-Kosten von 13 Prozent gemessen an den Spendeneinnahmen. Die Hochschulen, die überwiegend lehren und erst in den letzten Jahren mit Fundraising angefangen haben, haben dagegen Kosten von 75 Prozent gemessen an den Spendeneinnahmen. Die in Nordamerika praktizierten Modelle für die Finanzierung von Hochschulausgaben sind in Deutschland in absehbarer Zeit nicht praktikabel.

- | Um die Spendeneinnahmen an deutschen Hochschulen zu steigern, bedarf es daher staatlicher Förderung. Zum einen können Bund und Länder Hochschulen Kapazitätsgelder zur Verfügung stellen, um die Etablierung von Fundraising-Abteilungen zu finanzieren. Zum anderen sollten Spenden an deutsche Hochschulen nach dem Matching Funds-Prinzip bezuschusst werden.
- | Matching Funds-Programme wurden seit den 1980er Jahren in den USA und Kanada durchgeführt und erhöhten die Spendeneinnahmen staatlicher Hochschulen. In den 1990er Jahren legte die Regierung Singapurs Matching Funds-Programme auf. Seit der Jahrtausendwende wurden staatliche Matching Funds-Programme in Großbritannien, Hongkong, Neuseeland und Norwegen durchgeführt. In der Regel erfolgt die Bezuschussung von Spenden im Verhältnis 1:1 (Spende:staatliche Gelder). Aber auch Verteilungsschlüssel im Verhältnis 2:1, 3:1 oder 4:1 wurden mehrfach praktiziert, ebenso wie skalierte Matching Funds-Programme, die den relativen Anteil der staatlichen Gelder an der Höhe der Spende ausrichten. Je höher die Spende, desto höher der Anteil der staatlichen Zuschüsse.

Matching Funds-Programme haben drei Effekte: Erstens erhöhen sie das philanthropische Potential, da die Wirkung der Spenden durch staatliche Zuschüsse erhöht wird. Dies stellt eine Motivation für Förderer dar, an Hochschulen zu spenden oder ihre Spendensummen zu erhöhen. Die Erfahrungen aus diesen Ländern lassen sich auch auf Deutschland übertragen. Solche Programme dienten in Nordamerika dazu, das bereits vorhandene Spendenniveau zu erhöhen, während sie in England, Hongkong, Neuseeland, Norwegen und Singapur dazu beitrugen, eine Spendenkultur im Hochschulwesen zu etablieren.

Zweitens stellen solche Programme für Hochschulen einen Anreiz dar, Fundraising-Abteilungen auf- oder auszubauen, da sie wissen, dass durch die staatlichen Gelder signifikante Zusatzeinnahmen zu erwarten sind. Im Falle Englands, Hongkongs und Singapur stellten die Regierungen den Hochschulen zudem Kapazitätsgelder zur Verfügung, um Fundraising-Abteilungen aufzubauen. Drittens bieten staatliche Matching Funds-Programme die Möglichkeit, Spenden in bestimmte Förderschwerpunkte zu leiten. Dazu zählen der Aufbau von Stiftungsvermögen, Stipendien, Bauvorhaben oder Grundlagenforschung.

- | Die Debatten um die Einführung des Deutschlandstipendiums haben dem Thema Spenden an Hochschulen in Deutschland zu nie da gewesenem Interesse seitens der Hochschulen, Politik und Medien

verholfen. Somit ergibt sich eine ideale Basis für weitere Entwicklungen in den Bereichen Hochschulfundraising und staatliche Förderprogramme.

Privatpersonen und Stiftungen stellten 2011 nur 18 Prozent der Förderer. Bei den übrigen 82 Prozent handelt es sich größtenteils um Unternehmen. Unternehmen sind jedoch im Vergleich mit den USA und Großbritannien die schwächste Fördergruppe. Dies lässt darauf schließen, dass Hochschulen das philanthropische Potential in Deutschland nicht wirklich nutzen, da sie sich nicht auf Alumni und andere Privatpersonen konzentrieren.

| Das Deutschlandstipendium wird mittelfristig in seiner Endausbaustufe mit staatlichen Geldern in Höhe von bis zu 300 Millionen Euro das mit deutlichem Abstand größte Matching Funds-Programm im internationalen Vergleich darstellen. Jedoch können die eingeworbenen Mittel nur für Stipendien eingesetzt werden. Für die Hochschulen selbst ergeben sich keine Zusatzeinnahmen für die Bereiche Lehre und Forschung.

| Die vom Bund zur Verfügung gestellten Pauschalsummen in Höhe von sieben Prozent der maximal bezuschussbaren Spendeneinnahmen können nur einen Teil der Fundraising-Ausgaben decken. Für die Anfangsphasen wären Pauschalsummen von 70 Prozent realistisch gewesen. Das Deutschlandstipendium ist daher für Hochschulen mit erheblichen Zusatzkosten verbunden. Beim Deutschlandstipendium handelt es sich um eine sehr gute Grundidee, jedoch muss der Modus der Umsetzung zu Gunsten der Hochschulen korrigiert werden, um eine starke Zustimmung und entsprechendes Engagement seitens der Hochschulen zu erreichen.

Aus der Analyse ergeben sich die folgenden fünf Empfehlungen für deutsche Hochschulen und die Hochschulpolitik:

1. **Systematische Erhebung der Spendeneinnahmen und Fundraising-Ausgaben:** Deutsche Hochschulen sollten ihre Spendeneinnahmen und Fundraising-Ausgaben in jährlichen Erhebungen ähnlich den Erhebungen des Councils for Aid to Education in den USA und der Ross-CASE Group in Großbritannien erfassen lassen. Nur auf Basis repräsentativer Daten lassen sich Entwicklungen im Bereich Spenden an Hochschulen erkennen und erklären. Nur auf Basis solcher Erhebungen lassen sich entsprechende staatliche Förderprogramme auflegen. Das Stipendienprogramm-Gesetz sieht eine Evaluierung nach vier Jahren vor. Im Rahmen dieser Evaluierung kann eine repräsentative Erhebung der Spendeneinnahmen erfolgen.
2. **Abkehr vom Fokus auf die Wirtschaft und Ausrichtung der Fundraising-Bemühungen auf Alumni und Privatpersonen:** Deutsche Hochschulen und die deutsche Hochschulpolitik dürfen Spenden an Hochschulen nicht überwiegend von Unternehmen erwarten. Auch sollten die Medien Spendeneinnahmen nicht ausschließlich auf Spenden aus der Wirtschaft reduzieren. Die öffentliche Wahrneh-

mung muss sich zugunsten der Hervorhebung des philanthropischen Engagements von Alumni und anderer Privatpersonen ändern.

Es spricht wirklich nicht für die Qualität von Lehre und Betreuung der Studierenden, wenn deutsche Hochschulen eher bereit sind, Unternehmen nach Spenden zu fragen, als ihre eigenen Alumni. Hochschulen sollten daher potentielle Spendeneinnahmen durch Alumni als Anreiz verstehen, die Qualität der Lehre und Betreuung der Studierenden zu verbessern. Letztendes ist es nicht wichtig, ob und wie viel Alumni spenden, sondern dass deutsche Hochschulen einen Reformprozess einleiten, an dessen Ende Hochschulen stehen, die es wert sind, von ihren Alumni gefördert zu werden.

3. **Finanzierung von Fundraising-Kapazitäten:** Staatliche Förderprogramme, die Spenden an Hochschulen bezuschussen, sind für Hochschulen nur attraktiv, wenn es sich um genuine Mehreinnahmen für die Bereiche Lehre, Forschung und Stipendien handelt. Staatliche Matching Funds-Programme dürfen die bestehenden staatlichen Bildungsausgaben nicht reduzieren. Die Etablierungskosten für gut ausgestattete Fundraising-Abteilungen an deutschen Hochschulen können realerweise in absehbarer Zeit nur durch staatliche Kapazitätsgelder gedeckt werden. Deswegen empfehlen wir eine deutliche Erhöhung der derzeitigen Programmpauschalen von sieben Prozent auf 70 Prozent der maximal im Rahmen des Deutschlandstipendiums bezuschussbaren Spendeneinnahmen für die nächsten drei Jahre. Diese Summen können nach einigen Jahren auf 30 Prozent gesenkt werden.
4. **Einrichtung eines Pilot-Förderprogramms:** Im Rahmen des Deutschlandstipendiums sollen Hochschulen jährlich bis zu 300 Millionen Euro zur Verfügung zu stellen, um damit Spenden für Stipendien zu bezuschussen. Es ist geplant, dass diese Summe erst in der Endausbaustufe nach 2013 erreicht wird. Wir empfehlen den Aufbau eines Pilotprogramms analog der Erfahrungen mit Förderprogrammen in Großbritannien. An dem Pilotprogramm könnten sich etwa 25 Hochschulen aus ganz Deutschland beteiligen.

Das Pilotprogramm sollte den Hochschulen für den Zeitraum von vier Jahren insgesamt 30 Millionen Euro zur Verfügung stellen. Das Programm sollte auf zwei Komponenten beruhen: Zum einen sollten im Rahmen dieses Programms Spenden an Hochschulen im Verhältnis 1:1 durch staatliche Gelder bezuschusst werden. Die maximalen Fördersummen pro Hochschule sollten von der Zahl der eingeschriebenen Studierenden abhängen. Zum anderen sollten den Hochschulen im Rahmen des Programms Kapazitätsgelder zur Verfügung gestellt werden, die einen Großteil der Fundraising-Kosten decken sollten. Diese Gelder sollten mindestens ein Drittel der maximal bezuschussbaren Spendeneinnahmen pro Hochschule betragen. Außerdem sollten mindestens 20 Prozent der bezuschussbaren Spenden von Alumni oder anderen Privatpersonen stammen.

Unter den 25 Hochschulen sollten sowohl Universitäten als auch Fachhochschulen unterschiedlicher Größe und Ausrichtung aus allen Bundesländern vertreten sein. Außerdem dürfte es sich bei den teilnehmenden Hochschulen nicht um Hochschulen handeln, die zu den 20 drittmittelstärksten

Hochschulen zählen oder im Rahmen der Exzellenzinitiative gefördert wurden. Die Erfahrungen der Hochschulen im Rahmen dieses Pilotprogramms könnten dann in die Evaluierung des Nationalen Stipendienprogramms einfließen.

- 5. Integration des Deutschlandstipendiums in ein ganzheitliches Programm zur Förderung von Spenden an Hochschulen:** Es ist sehr begrüßenswert, dass durch die Einrichtung des Deutschlandstipendiums die Zahl der Stipendiaten in Deutschland auf zehn Prozent der Studierenden gesteigert werden soll. Jedoch benötigen die deutschen Hochschulen auch Zusatzeinnahmen für die Bereiche Lehre und Forschung.

Wir schlagen daher vor, dass Bund und Länder nach der Evaluation des Deutschlandstipendiums den Hochschulen zusätzliche Gelder zur Verfügung stellen, um Spenden an Hochschulen zu bezuschussen und Fundraising-Kapazitäten aufzubauen. Ein solches Förderprogramm sollte den unterschiedlichen finanziellen Möglichkeiten der Hochschulen und ihren Erfahrungen im Bereich Fundraising Rechnung tragen.

Wir empfehlen die Einrichtung eines Förderprogramms in der Gesamthöhe von 800 Millionen Euro. Wir gehen auf Basis der bestehenden begrenzten Daten davon aus, dass sich etwa 120 Hochschulen in Deutschland an einem solchen Programm beteiligen könnten. Die Hochschulen sollten in zwei Gruppen eingeteilt werden.

In die erste Gruppe sollten 100 Hochschulen eingeteilt werden. Diese Hochschulen würden Kapazitätsgelder von einer Million Euro je Hochschulen erhalten und Matching Funds, die Spenden bis zu einer Gesamthöhe von fünf Millionen Euro je Hochschule im Verhältnis 1:1 (Spende:staatliche Gelder) über einen Zeitraum von vier Jahren fördern.

Die zweite Gruppe würde aus den 20 drittmittelstärksten deutschen Hochschulen bestehen, die bereits jetzt größere Spendeneinnahmen verzeichnen können. Zuschüsse an die Hochschulen der Fördergruppe sollten im Verhältnis 2:1 (Spende:staatliche Gelder) erfolgen, dafür sollte jedoch die Förderhöchstgrenze auf zehn Millionen Euro erhöht werden. Würde also eine Hochschule innerhalb von vier Jahren 20 Millionen Euro an Spenden einwerben, so würde der Bund noch einmal die Hälfte, also 10 Millionen Euro, an Zuschüssen bereit stellen.

Die teilnehmenden Hochschulen müssten drei Bedingungen erfüllen: Erstens müssten sie mindestens 20 Prozent der eingeworbenen Mittel von Alumni und anderen Privatpersonen erhalten. Zweitens müssten sie 50 Prozent der eingeworbenen Spenden und staatlichen Mittel als Stiftungskapital anlegen. Drittens müssten sie über das Deutschlandstipendium Spendengelder einnehmen, die einen Anteil von mindestens 20 Prozent an den Gesamtspenden ausmachen. Damit wäre ein nationales Stipendienprogramm in ganzheitliche Fundraising-Strategien integriert.

Abbildung 1: Kriterien für die Aufnahme in ein Matching Funds-Programm

	Max. bezuschussbare Spendeneinnahmen	Max. Höhe staatlicher Matching Funds	Gesamteinnahmen	Anteil Förderung Privatpersonen (20%)	Ausgabenanteil für Stipendien (20%)	Anlageanteil für Stiftungsvermögen (50%)
Gruppe I (1:1)	5 Mio. Euro	5 Mio. Euro	10 Mio. Euro	1 Mio. Euro	2 Mio. Euro	5 Mio. Euro
Gruppe II (2:1)	20 Mio. Euro	10 Mio. Euro	30 Mio. Euro	4 Mio. Euro	6 Mio. Euro	15 Mio. Euro

Abbildung 2: Zusammenfassende Darstellung des Matching Funds-Modells

Fördergruppe	Kapazitätsgelder pro Hochschule (einmaliger Zuschuss Aufbau von Fundraising-Abteilungen)	Verteilungsschlüssel (Spende : staatliche Gelder)	Maximalhöhe der bezuschussbaren Spendeneinnahmen	Maximalhöhe der staatlichen Zuschüsse	Staatliche Ausgaben (Zuschüsse + Kapazitätsgelder) je Fördergruppe
<b>Fördergruppe I</b> Universitäten, größere Fachhochschulen (etwa 100)	1 Mio. EUR (je Hochschule)  100 Mio. EUR (Fördergruppe)	1:1	5 Mio. EUR (je Hochschule)  500 Mio. EUR (Fördergruppe)	5 Mio. EUR (je Hochschule)  500 Mio. EUR (Fördergruppe)	600 Mio. EUR
<b>Fördergruppe II</b> Hochschulen, die bereits heute hohe Spendeneinnahmen verzeichnen (etwa 20)	KEINE	2:1	20 Mio. EUR (je Hochschule)  400 Mio. EUR (Fördergruppe)	10 Mio. EUR (je Hochschule)  200 Mio. EUR (Fördergruppe)	200 Mio. EUR
<b>Gesamtsumme</b>	<b>100 Mio. EUR</b>		<b>900 Mio. EUR</b>	<b>700 Mio. EUR</b>	<b>800 Mio. EUR</b>

**Inhaltsverzeichnis**

Abstract.....	1
Zusammenfassung .....	3
Abbildungsverzeichnis.....	10
Abkürzungsverzeichnis.....	11
<b>1. Einleitung.....</b>	<b>12</b>
<b>2. Hochschulfundraising in den USA, Großbritannien und Deutschland: Intensivierung und Professionalisierung des Hochschulfundraisings .....</b>	<b>15</b>
2.1 Trends im internationalen Vergleich: Megaspending außerhalb der USA und internationale Professionalisierung.....	15
2.2 USA.....	17
2.3 Großbritannien.....	22
<b>3. Zwischenfazit: Lehren für deutsche Hochschulen aus den Erfahrungen in den USA und Großbritannien.....</b>	<b>27</b>
<b>4. Fundraising-Kosten und Finanzierungsmöglichkeiten .....</b>	<b>33</b>
Modell 1: Finanzierung von Fundraising-Strukturen aus den regulären Hochschulhaushalten.....	36
Modell 2: Finanzierung von Fundraising-Strukturen durch zweckgebundene Spenden .....	36
Modell 3: Finanzierung von Fundraising-Strukturen durch administrative Overheads .....	37
Modell 4: Finanzierung von Fundraising-Strukturen durch nicht-zweckgebundene Spenden.....	38
Modell 5: Finanzierung von Fundraising-Strukturen durch Stiftungserträge.....	39
Modell 6: Finanzierung von Fundraising-Strukturen durch die kurzfristige Investition von Spenden ...	39
Modell 7: Finanzierung von Fundraising-Strukturen durch staatliche Kapazitätsgelder oder administrative Overheads.....	40
Modell 8: Die Finanzierung von Fundraising-Strukturen durch staatliche Matching Funds .....	40
Schlussfolgerungen für das deutsche Hochschulsystem.....	41
<b>5. Matching Funds-Programme im Überblick .....</b>	<b>41</b>
5.1 Norwegen .....	43
5.2 Hongkong.....	45
5.3 England und Wales .....	47
<b>6. Deutschland im internationalen Vergleich.....</b>	<b>52</b>
6.1 Bisherige Matching Funds-Modelle auf Bundes- und Landesebene .....	52
6.2 Chancen und Herausforderungen des Deutschlandstipendiums.....	54
6.3 Bisherige Bilanz des Deutschlandstipendiums.....	57
<b>7. Zusammenfassung und Empfehlungen .....</b>	<b>58</b>
Literatur .....	63

**Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Kriterien für die Aufnahme in ein Matching Funds-Programm.....	8
Abbildung 2: Zusammenfassende Darstellung des Matching Funds-Modells.....	8
Abbildung 3: Megaspenden außerhalb Nordamerikas .....	16
Abbildung 4: Entwicklung der Mitgliederzahlen von CASE im Jahr 2010 .....	17
Abbildung 5: US-Hochschulen mit den höchsten Spendeneinnahmen (in Mio. US-Dollar) .....	18
Abbildung 6: Herkunft der Spendeneinnahmen nach Fördergruppen.....	19
Abbildung 7: Durchschnittliche Spendeneinnahmen der staatlichen Hochschulen in den USA (in Mio. US-Dollar) .....	20
Abbildung 8: Spendeneinnahmen und Fundraising-Kosten nach Hochschultyp.....	21
Abbildung 9: Zusammenhang zwischen Stiftungsvermögen, Vollzeitstellen und Spendeneinnahmen ....	22
Abbildung 10: Spendeneinnahmen an britischen Hochschulen (in Mio. Pfund) .....	23
Abbildung 11: Spendeneinnahmen und Fundraising-Strukturen nach Hochschultyp im akademischen Jahr 2010/2011 .....	24
Abbildung 12: Spendenquoten unter den erreichbaren Alumni britischer Hochschulen (in Prozent).....	25
Abbildung 13: Entwicklung der Ausgaben für Fundraising und Alumni (in Mio. Pfund) .....	26
Abbildung 14: Zusammenhang zwischen dem Bestehen der Fundraising-Abteilung und Spendeneinnahmen im Jahr 2010/2011 (2008/2009) .....	26
Abbildung 15: Fachrichtungen der Stiftungsprofessuren.....	30
Abbildung 16: Finanzierung der Stiftungsprofessuren nach Fördergruppe .....	31
Abbildung 17: Fundraising-Strukturen an Hochschulen.....	34
Abbildung 18: Das norwegische Donation Reinforcement Programme im Überblick .....	44
Abbildung 19: Ergebnisse der vier Matching Funds-Programme (2003-2009) .....	45
Abbildung 20: Ausgaben für die Förderbereiche (2003-2010) .....	46
Abbildung 21: Durchschnittliche Spendeneinnahmen der am Kapazitätsprogramm .....	48
Abbildung 22: Das englische Matching Funds-Programm (2008-2011) .....	50
Abbildung 23: Einsatz des staatlichen Förderprogramms im Rahmen des Annual Funds an der London School of Economics .....	51
Abbildung 24: Kriterien für die Aufnahme in ein Matching Funds-Programm.....	61
Abbildung 25: Zusammenfassende Darstellung des Matching Funds-Modells.....	62

## Abkürzungsverzeichnis

BMBF:	Bundesministerium für Bildung und Forschung
CAE:	Council for Aid to Education
CASE:	Council for Advancement and Support of Education
DAAD:	Deutscher Akademischer Austauschdienst
DIUS:	Department for Innovation, Universities and Skills
EU:	Europäische Union
LSE:	London School of Economics
Mio.:	Million
MIWFT:	Ministerium für Innovation, Wissenschaft, Forschung und Technologie des Landes Nordrhein-Westfalen.
Mrd.:	Milliarde
NACUBO:	National Association of College and Universities Business Officers
OECD:	Organisation for Economic Co-operation and Development
STIBET:	Stipendien- und Betreuungsprogramm
StipG:	Stipendienprogramm-Gesetz

HEFCE: Higher Education Funding Council for England

## 1 Einleitung

Selten hat das Thema Hochschulfinanzierung für Studierende und Hochschulmitarbeiter in Deutschland eine so wichtige Rolle gespielt wie in den vergangenen zehn Jahren. Mit leistungsorientierten Mittelverteilungssystemen auf Länderebene, Studiengebühren, dem Hochschulpakt 2020, der Overheadfinanzierung der Deutschen Forschungsgemeinschaft, dem Deutschlandstipendium und vor allem der Exzellenzinitiative wurden staatlicherseits Finanzierungsinstrumente geschaffen – und im Falle von Studiengebühren größtenteils wieder abgeschafft -, die vor wenigen Jahren noch völlig undenkbar waren. Gerade die Exzellenzinitiative gilt als Paradigmenwechsel im Bereich Hochschulfinanzierung in Deutschland. Mehrere Länder haben in Anlehnung an die deutsche Exzellenzinitiative ähnliche Förderprogramme aufgelegt, so dass die Exzellenzinitiative bereits als deutscher Exportschlager bezeichnet werden kann (Spiewak; Wiarda 2010).

In der Tat haben die drei Förderlinien (Graduiertenschulen, Exzellenzcluster, Zukunftskonzepte) der Exzellenzinitiative den ausgewählten Hochschulen Zusatzeinnahmen in Millionenhöhe beschert. In der ersten Phase der Exzellenzinitiative von 2006 bis 2012 konnten die ausgewählten Hochschulen für Graduiertenschulen etwa eine Million Euro und für Exzellenzcluster 6,5 Millionen Euro jährlich erhalten. Bund und Länder haben die Förderung von 1,9 Milliarden Euro der ersten Phase auf 2,7 Milliarden Euro für die zweite Phase bis 2017 gesteigert (BMBF 2011).

Das sind sehr beeindruckende Zahlen. Noch beeindruckender wären diese Zahlen, wenn die Hochschulen diese Summen aus eigener Kraft hätten aufbringen können. Kaum bemerkt in der deutschen Öffentlichkeit haben Hochschulen in anderen OECD-Ländern ebenfalls ihre Einnahmen signifikant steigern können. So hatten im akademischen Jahr 2010/2011 40 britische Hochschulen Spendenkampagnen mit Zielsummen in Millionenhöhe laufen. Die anvisierte Gesamtsumme aller 40 Spendenkampagnen: 4,26 Milliarden Pfund. Zwar entfielen davon 2,25 Milliarden Pfund auf die Kampagnen von Oxford und Cambridge. Doch selbst wenn diese beiden Hochschulen herausgerechnet werden, ergibt dies durchschnittliche Kampagnenziele von 52,3 Millionen Pfund pro Hochschule (Irland u.a. 2012: 30). Auf Deutschland übertragen bedeuten diese Zahlen, dass 38 deutsche Hochschulen in der Lage wären, jeweils in etwa zwei Exzellenzcluster aus eigenen Mitteln zu finanzieren! Ein Ding der Unmöglichkeit? Im Jahr 2012 wäre die Einwerbung solch hoher Spendeneinnahmen definitiv unmöglich. In einen Zeitraum von 15 Jahren wären solche Einnahmen jedoch auch in Deutschland möglich, wenn die entsprechenden strukturellen Voraussetzungen geschaffen werden.

An dieser Stelle sollen nicht Äpfel und Birnen verglichen werden. Es zeigen sich aber signifikante Unterschiede in der Qualität der Zusatzeinnahmen. Bei der Exzellenzinitiative stellt sich die Frage der Nachhal-

tigkeit: Wie sollen die im Rahmen der Exzellenzinitiative neu entstandenen Stellen langfristig finanziert werden, ohne dass die Mittel für die Exzellenzinitiative an anderer Stelle bei der Hochschulfinanzierung gespart werden? Wird es langfristig zu einer Mittelumschichtung kommen, im Zuge derer einige wenige Exzellenzhochschulen genuine Zusatzeinnahmen verzeichnen können, die Masse der Hochschulen jedoch weniger Geld zur Verfügung haben wird? Zur Zeit wird die Möglichkeit geprüft das Kooperationsverbot zwischen Bund und Ländern im Bereich der Hochschulfinanzierung aufzuheben. Dies erfolgt auch unter dem Gesichtspunkt der langfristigen Förderung der aktuellen Exzellenzhochschulen (EFI 2012; BMBF 2012a).

Spendeneinnahmen sind dagegen sehr nachhaltige Zusatzeinnahmen, da Förderer mit der Zeit immer höhere Spenden tätigen. Es ist daher wahrscheinlich, dass die britischen Hochschulen in zehn bis 15 Jahren neue Spendenkampagnen auflegen werden, die die jetzigen Zielsummen um ein vielfaches übersteigen.

Dabei darf nicht vergessen werden, dass britische Hochschulen erst in den letzten 15 Jahren mit systematischem Fundraising angefangen haben. Das King`s College London etwa richtete 1991 ein Fundraising-Büro ein, mit dem Ziel innerhalb eines Jahres 124.000 Pfund an Spenden einzuwerben. 1993 richtete das King`s College seinen Annual Fund ein. Zwischen 1997 und 2004 führte das King`s College London seine erste Kapitelkampagne mit dem Spendenziel von 44 Millionen Pfund durch. Im November 2010 verkündete das King`s College London den Beginn der öffentlichen Phase seiner zweiten Kapitalkampagne. Das Ziel: 500 Millionen Pfund an Spenden bis zum Jahr 2015. Die Spendengelder sollen in erster Linie für die drei Forschungsbereiche Krebs, Neurowissenschaften und mentale Gesundheit sowie Leadership und Gesellschaft eingesetzt werden (Motion 2010; King`s College 2011). Wenn das King`s College London in zehn oder 15 Jahren dann die dritte Spendenkampagne beginnen wird, wird es sich höchstwahrscheinlich um eine Zielsumme in Milliardenhöhe handeln.

Wir argumentieren in diesem Diskussionspapier, dass mittelfristig auch deutsche Hochschulen signifikante Spendeneinnahmen einnehmen können, wenn zwei Bedingungen erfüllt sind. Erstens müssen sie über gut ausgestattete Fundraising-Abteilungen verfügen. Zweitens benötigen sie eine staatliche Anschubfinanzierung in Form von staatlichen Kapazitätsgeldern und der Bezuschussung von Spenden nach dem Matching Funds-Prinzip. Diese beiden Argumente haben wir bereits in einem Diskussionspapier formuliert, welches im September 2009 veröffentlicht wurde (Jansen, Sandevski 2009).

Dieses Diskussionspapier stellt eine Aktualisierung unserer Arbeit aus dem Jahr 2009 dar. Die Aktualisierung hat zwei Gründe: Zum einen wollen wir neue Entwicklungen im Bereich Spenden und staatlicher Matching Funds im internationalen Vergleich vorstellen. Zum anderen haben die Debatten um das Deutschlandstipendium zu einem öffentlichen Interesse am Thema Spenden an Hochschulen hervorgerufen, das wir in dieser Form nicht erwartet hatten. Überrascht hat uns auch das Volumen des Deutschlandstipendiums. Während wir in unserem Papier aus dem Jahr 2009 ein Förderprogramm in Höhe von

750 Millionen Euro vorgeschlagen hatten, welches Spenden an Hochschulen über einen Zeitraum von vier Jahren bezuschussen sollte, so hatte das geplante Nationale Stipendienprogramm ein Fördervolumen mittelfristig von bis zu 300 Millionen Euro jährlich. Auch dies ist ein Indikator dafür, wie schnell sich die Grenzen des „Machbaren“ im deutschen Hochschulwesen verschieben können.

Das folgende Diskussionspapier gliedert sich in vier Teile. Das zweite Kapitel gibt einen kurzen Überblick zu den wichtigsten Fundraising-Entwicklungen im internationalen Vergleich unter besonderer Berücksichtigung der USA und Großbritannien, da zu diesen beiden Ländern die Datengrundlage sehr gut ist. Hier wird die Situation in Deutschland in den internationalen Kontext eingeordnet. Das dritte Kapitel untersucht das Thema Fundraising-Kosten. Hier werden einige, gerade in Nordamerika übliche, Finanzierungsinstrumente vorgestellt und auf ihre Anwendbarkeit auf das deutsche Hochschulsystem geprüft.

Das vierte Kapitel stellt Matching Funds-Programme in Norwegen, Hongkong, Neuseeland, England und Wales vor. Im Gegensatz zu unserem Papier aus dem Jahr 2009 verzichten wir in diesem Papier auf die Vorstellung von Matching Funds-Programmen in den USA und Kanada, da in diesen beiden Ländern staatliche Hochschulen seit spätestens Anfang der 1980er Jahre über Fundraising-Abteilungen verfügen. Dort dienten Matching Funds-Programme dazu, hohe Spendeneinnahmen nochmals zu steigern. In den übrigen vorgestellten Ländern dienten Matching Funds-Programme dazu, Fundraising-Strukturen und Spendenkulturen überhaupt erst aufzubauen. Deswegen lassen sich aus den Erfahrungen in diesen Ländern, die erst in den vergangenen 15 Jahren mit Hochschulfundraising begonnen haben, wertvolle Rückschlüsse für das Thema Hochschulfundraising in Deutschland ziehen.

Dies tun wir im fünften und abschließenden Kapitel, welches die Chancen und Herausforderungen des Deutschlandstipendiums vorstellt und entsprechende Handlungsempfehlungen für die Hochschulen und Bildungspolitik in Deutschland formuliert.

Wie beim letzten Papier gilt auch hier: Kommentare, Kritik und konstruktive Weiterentwicklungen sind sehr willkommen! Dann hat dieses Diskussionspapier seine Aufgabe erfüllt.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Wir danken Angela Poth von der EWTW Aachen für ihre sehr hilfreichen Kommentare zu diesem Papier.

## 2 Hochschulfundraising in den USA, Großbritannien und Deutschland: Intensivierung und Professionalisierung des Hochschulfundraisings

### 2.1 Trends im internationalen Vergleich: Megaspending außerhalb der USA und internationale Professionalisierung

Der folgende Abschnitt gibt einen kurzen Überblick zu ausgewählten Beobachtungen im Bereich Hochschulfundraising im internationalen Vergleich. Besonders interessant ist ein Blick auf Großspenden von über 50 Millionen US-Dollar, sogenannte "Megaspending". Großspenden in zweistelliger Millionenhöhe sind auch für die USA und Großbritannien nicht repräsentativ. Es soll nicht der Eindruck entstehen, dass nur Hochschulen in den USA und Großbritannien hohe Spenden einnehmen können. Hier lohnt sich ein Blick auf die seit 1967 vom Chronicle of Higher Education dokumentierten Spenden an Hochschulen im Wert von 50 Millionen US-Dollar oder mehr, wobei es sich nicht um eine vollständige Auflistung handelt. Lange Zeit galten solche hohen Megaspending außerhalb der USA als unmöglich. Seit 2004 haben aber 12 Hochschulen außerhalb der USA Einzelspenden in Höhe von 50 Millionen US-Dollar oder mehr erhalten.

Abbildung 3: Megaspenden außerhalb Nordamerikas

Hochschule	Förderer	Höhe der Spende und Zeitpunkt der Förderzusage
Vedanta University (India):	Anil Agarwal Foundation	1 Milliarde US-Dollar, 2006
National Taiwan University	Terry Gou	454,5 Millionen US-Dollar, 2007
Jacobs University Bremen	Jacobs-Stiftung	200 Millionen Euro, 2006
Technische Hochschule Karlsruhe	Josefine und Hans-Werner Hector	200 Millionen Euro, 2008
Nanyang Technological University Singapore	Lee Foundation	117 Millionen US-Dollar 2011
University of Oxford	Leonard Blavatnik	117 Millionen US-Dollar, 2007
Ludwig-Maximilians-Universität München	Zygmunt Solorz-Zak	100 Millionen Euro, 2008
Johannes-Gutenberg Universität Mainz	Boehringer-Ingelheim-Stiftung	100 Millionen Euro, 2009
Technion-Israel Institute of Technology	Alfred E. Mann	100 Millionen US-Dollar, 2004
Universität Freiburg (Schweiz)	Adolphe Merkle Stiftung	90 Millionen US-Dollar, 2007
University of Cambridge	Rose und Steve Edwards	58,7 Millionen US-Dollar, 2008
Hebrew University of Jerusalem	Edmond J. Safra Philanthropic Foundation	50 Millionen US-Dollar, 2009
University of Oxford	Michael Moritz und Harriet Heyman	50 Millionen US-Dollar, 2008

Quelle: The Chronicle of Higher Education (2011).

Ein weiterer Faktor ist die Professionalisierung des Hochschulfundraisings sowie der Alumnibetreuung, Marketing und Öffentlichkeitsarbeit im internationalen Vergleich. Hier lohnt sich ein Blick auf die Entwicklung des Councils for Advancement and Support to Education (CASE), welches die Berufsvereinigung der Mitarbeiter der Bereiche Hochschulfundraising und Alumni darstellt. CASE hatte 1991 gerade einmal 120 institutionelle Mitglieder außerhalb Nordamerikas. 2010 hatte sich die Zahl deutlich gesteigert, wie die folgende Tabelle<sup>2</sup> zeigt:

**Abbildung 4: Entwicklung der Mitgliederzahlen von CASE im Jahr 2010**

Region	Hochschulen (institutionelle Mitglieder)	Personen
Lateinamerika	27	329
Asien-Pazifik	145	1598
Europa	323	4010
davon in Deutschland	11	60

Quelle: Korrespondenz mit Toni Lewis-Bennett (CASE).

Investitionen in die Bereiche Fundraising und Alumnibetreuung zahlen sich oft erst nach Jahren aus. Derzeitige Versäumnisse an Hochschulen in Deutschland werden sich daher erst in einigen Jahren sehr deutlich bemerkbar machen, wenn die Hochschulen in anderen Industrieländern ihre Spendeneinnahmen massiv gesteigert haben werden. Die Bereiche Fundraising und Alumnibetreuung müssen daher von Hochschulen und der deutschen Bildungspolitik ernst genommen werden, um Investitionen in diese Bereiche zu ermöglichen. Das folgende Kapitel untersucht daher die Bedeutung und Kosten von Fundraising-Strukturen.

## 2.2 USA

Das Council for Aid to Education hat im Februar 2012 wieder die Spendeneinnahmen der US-Hochschulen veröffentlicht. Insgesamt warben US-Hochschulen im Steuerjahr 2011 28 Milliarden US-Dollar an Spenden ein. Bei den im Hochschulfundraising erfolgreichsten zehn Hochschulen handelt es sich um die Elitehochschulen in den USA. Der Trend zeigt kontinuierlich hohe Einnahmen, auch wenn die

<sup>2</sup> Korrespondenz mit Toni Lewis-Bennett (Direktor, CASE Mitgliederbetreuung).

Einnahmen im Zuge der anhaltenden Finanz- und Wirtschaftskrise seit dem Steuerjahr 2006 rückläufig sind.

**Abbildung 5: US-Hochschulen mit den höchsten Spendeneinnahmen (in Mio. US-Dollar)**

Hochschule	2011	2010
Stanford University	709,42	598,89
Harvard University	639,15	596,96
Yale University	580,33	380,90
Massachusetts Institute of Technology	534,34	307,18
Columbia University	495,56	402,36
Johns Hopkins University	485,41	427,59
University of Pennsylvania	437,72	381,59
University of California Los Angeles*	415,03	340,41
University of California San Francisco*	409,45	268,90
University of Southern California *	402,41	426,02

Quelle: Council for Aid to Education (2012:2, 2011:2).

\* Staatliche Hochschule

Abbildung 6: Herkunft der Spendeneinnahmen nach Fördergruppen

Fördergruppe	Betrag (in Mrd. US-Dollar)	Prozentualer Anteil
Stiftungen	8,68	28,6%
Alumni	7,8	25,70%
Weitere Privatpersonen (Nicht-Alumni)	5,65	18,60%
Unternehmen	5,02	16,60%
Andere Organisationen	2,85	9,40%
Religiöse Einrichtungen	0,31	1,00%

Quelle: Council for Aid to Education (2012: 6).

Die Spenden von Alumni und andere Privatpersonen machten über 47 Prozent der Spendeneinnahmen aus. Dabei ist interessant zu beobachten, dass nur 9,8 Prozent der erreichbaren Alumni in den USA überhaupt spenden (Council for Aid to Education 2011: 4). Gerade in Deutschland wird häufig geäußert, dass die meisten Alumni ihren Hochschulen gerne Geld spenden. Die Spendenzahlen sind dagegen eindeutig: die Masse der Alumni spendet nichts! Wie die Zusammensetzung der Spendeneinkommen zeigt, sind relativ niedrige Spendenquoten unter Alumni kein Grund, diese nicht um Spenden zu bitten, machen doch Alumni gleich nach Stiftungen die zweitwichtigste Fördergruppe aus. Dabei muss berücksichtigt werden, dass vermögende Privatpersonen häufig Spenden an Hochschulen über ihre eigenen Stiftungen leisten. Die tatsächliche Bedeutung von Privatpersonen ist daher höher als die Übersicht auf den ersten Blick erkennen lässt. Für deutsche Hochschulen ist es auch interessant zu sehen, dass Unternehmen mit einem Anteil von 16,6 Prozent gerade an vierter Stelle stehen. Ähnliche Zahlen gelten auch für Großbritannien, wie wir später erläutern werden.

**Abbildung 7: Durchschnittliche Spendeneinnahmen der staatlichen Hochschulen in den USA (in Mio. US-Dollar)**

Hochschultyp	2009	2010	2011
Research/Doctoral	65,136	68,467	72,806
Master`s	5,153	5,169	5,661
Baccalaureate	4,094	3,765	3,56
Specialized	46,220	52,780	62,571
Associate`s	1,233	1,192	1,17

Quelle: Council for Aid to Education (2012:5; 2011:4).

Abbildung 7 zeigt, dass Hochschulen, die forschen, ein Vielfaches der Spendeneinnahmen von Hochschulen einnehmen, die überwiegend nur lehren. Dafür gibt es mehrere Gründe: Forschungsuniversitäten sind in der Regel deutlich größer als reine Lehrhochschulen. Bestimmte natur- und lebenswissenschaftliche Fächer werden nur an Forschungsuniversitäten gelehrt. Forschungsuniversitäten haben daher ein deutlich größeres Budget und können größere Fundraising-Abteilungen unterhalten als reine Lehrhochschulen. Außerdem können sie Spendenmittel sowohl für Forschungs- als auch Lehrzwecke einnehmen. Bei der Konzeption von Förderprogrammen für Spenden an Hochschulen muss daher auch der Hochschultyp berücksichtigt werden. Dies ist gerade auch für Deutschland wichtig, wo es eine Tradition großer Forschungsuniversitäten und kleinerer, spezialisierter Fachhochschulen gibt.

Auch ein Blick auf die Fundraising-Kosten zeigt den Unterschied zwischen forschungsorientierten und lehrorientierten Hochschulen:

Abbildung 8: Spendeneinnahmen und Fundraising-Kosten nach Hochschultyp

Hochschultyp	Durchschnittliche Zahl der Vollzeitstellen im Bereich Hochschulentwicklung <sup>3</sup> je Hochschule	Durchschnittliche Ausgaben für den Bereich Hochschulentwicklung je Hochschule (in Mio. US-Dollar)	Durchschnittliche Spendeneinnahmen je Hochschule (in Mio. US-Dollar)	Anteil der Kosten an den Spendeneinnahmen	Ausgaben für den Bereich Hochschulentwicklung in Relation zu den Gesamtausgaben der Hochschulen
Research/ Doctoral	120	14,044	87,242	16%	1,7%
Master`s	29	3,154	7,045	45%	2,4%
Baccalaureate	30	3,228	12,143	27%	4,4%
Specialized	42	5,850	49,284	12%	3,5%
Associate`s	9	1,076	1,742	62%	1,3%

Quelle: CAE (2011).

<sup>3</sup> Zum Bereich Hochschulentwicklung (Advancement) gehören die Bereiche Fundraising, Alumni, Marketing und Öffentlichkeitsarbeit.

Interessant ist auch ein Blick auf den Zusammenhang zwischen der Höhe des Stiftungskapitals (endowment) und den eingeworbenen Spenden:

**Abbildung 9: Zusammenhang zwischen Stiftungsvermögen, Vollzeitstellen und Spendeneinnahmen**

Höhe des Stiftungsvermögens (endowment)	Anzahl der Vollzeitstellen (je Hochschule)	Durchschnittliche Spendeneinnahmen (je Hochschule) (in Mio. US-Dollar)	Spendeneinnahmen pro Vollzeitstelle (in Mio. US-Dollar)
1-5 Mrd. US-Dollar	174	206,4	1,18
55-99 Mio. US-Dollar	32	11,13	0,37
Weniger als 10 Mio. US-Dollar	10	1,57	0,23

Quelle: CAE (2011).

Die Tabelle zeigen, dass die in Deutschland weit verbreitete Annahme, dass es sich beim Hochschulfundraising um "Betteln" handelt, nicht zutrifft. Nicht Bedürftigkeit ist der entscheidende Faktor, sondern die verfügbaren Ressourcen. Oder um es plakativer zu formulieren: Die Hochschulen, die Spenden am wenigsten nötig haben, erzielen die höchsten Spendeneinnahmen.

Knapp 71 Prozent der Ausgaben entfielen auf Personalkosten (CAE 2011). Um also erfolgreich Hochschulfundraising betreiben zu können, müssen Hochschulen entsprechende Ressourcen zur Verfügung haben.

### 2.3 Großbritannien

Seit dem akademischen Jahr 2006/2007 führen die Organisationen Ross Group und das Council for Advancement and Support of Education (CASE) im Auftrag der britischen Regierung eine repräsentative Umfrage unter den britischen Hochschulen durch. Die sogenannte Ross-CASE Survey ist für unsere Zwecke besonders interessant, da sie nicht nur die Spendeneinnahmen erhebt, sondern auch Informationen zu Fundraising-Mitarbeitern und Kosten. Laut der Ross-CASE Survey verbuchten die teilnehmenden britischen Hochschulen seit 2006/2007 die folgenden Spendeneinnahmen:

Abbildung 10: Spendeneinnahmen an britischen Hochschulen (in Mio. Pfund)

2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011
548	675	564	608	693

Quelle: (Finch 2008; Gilbey 2009, 2010; Ireland 2012).<sup>4</sup>

Die Ross-CASE Erhebung ist besonders wertvoll, da sie die Hochschulen nach ihrer Zugehörigkeit zu ihren Interessenvertretungen kategorisiert hat. Die forschungsstärksten - und damit finanzstärksten - 20 britischen Hochschulen haben sich in der sogenannten „Russell Group“ organisiert. Die nachfolgenden Hochschulen, die zwar ebenfalls forschen, aber nicht so viele Forschungsmittel einwerben wie die „Russell Group“ Hochschulen und damit weniger finanzielle Mittel zur Verfügung haben, haben sich in der sogenannten „1994 Group“ organisiert. Bei den Mitgliedern der „University Alliance Group“ handelt es sich um Hochschulen, die in erster Linie in der Lehre aktiv sind und daher nicht über die finanziellen Möglichkeiten der beiden anderen Gruppen verfügen.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Bei Spendeneinnahmen laut der Ross-CASE Erhebung kann es sich auch um Spenden handeln, die zeitversetzt oder in Raten über einen Zeitraum von bis zu fünf Jahren geleistet werden. Es handelt sich daher bei Spendeneinnahmen um Spendenzusagen. Die Ross-CASE Erhebung differenziert folglich zwischen den Spendeneinnahmen und den tatsächlich erhaltenen Bareingängen. Diese Unterscheidung ist für englische Hochschulen wichtig, da nur die tatsächlich eingegangenen Spendengelder bezuschusst werden können. Außerdem werden die Kosten der Fundraising-Abteilungen im Verhältnis zu den tatsächlich verbuchten Spenden und nicht den Spendenzusagen gemessen. Aus Gründen der Einfachheit beschränken wir uns in diesem Papier nur auf die Spendeneinnahmen.

<sup>5</sup> Der Vollständigkeit halber sei erwähnt, dass zwischen der „1994 Group“ und „University Alliance Group“ die sogenannte „Million+ Group“ anzusiedeln ist. Da die Angaben zu der „Million+ Group“ in der Ross-CASE Erhebung sehr unvollständig sind, wurde diese Gruppe nicht in die Übersichtstabelle aufgenommen.

**Abbildung 11: Spendeneinnahmen und Fundraising-Strukturen nach Hochschultyp im akademischen Jahr 2010/2011**

Interessen-Vertretung der Hochschulen (Anzahl der erfassten Hochschulen)	Russell Group (20)	1994 Group (19)	University Alliance Group (22)	Andere Hochschulen (66)
Gesamtspendeneinnahmen, (in Mio. Pfund)	488	64	15	115
Spendeneinnahmen pro Hochschule (in Mio. Pfund)	24,4 (inkl. Oxford und Cambridge) <sup>6</sup>	3,36	0,68	1,74
Gesamtausgaben der Hochschulen im Bereich Fundraising (in Mio. Pfund) <sup>7</sup>	45	9	4	16
Durchschnittliche Fundraising Ausgaben pro Hochschule (in Mio. Pfund)	2,25	0,47	0,18	0,24
Durchschnittliche Kosten im Verhältnis zu den Spendenzusagen	15%	21%	47%	24%
Gesamtzahl der Mitarbeiter im Bereich Fundraising	633	149	58	231
Durchschnittliche Zahl der Mitarbeiter pro Hochschule	31,6	7,8	2,6	3,5

Quelle: Gilby u.a. (2010); Ireland u.a. (2012: 7).

Es ist zu bedenken, dass diese Einnahmen während der größten Wirtschaftskrise in Großbritannien seit dem Zweiten Weltkrieg erfolgten (Gilby 2010: 2). Die Regierung von Wales legte ein Matching Funds

<sup>6</sup> Ohne die Hochschulen Oxford und Cambridge belaufen sich die Spendeneinnahmen pro Hochschule noch auf 15,12 Mio. Pfund. Oxford und Cambridge erzielten gemeinsam Spendeneinnahmen von 215,69 Mio. Pfund.

<sup>7</sup> Es ist zu berücksichtigen, dass nur die Kosten der Hochschulen erhoben wurden, die seit mindestens vier Jahren über Fundraising-Abteilungen verfügten. Junge Fundraising-Abteilungen haben hohe Einrichtungskosten, die Investitionen kapitalisieren sich aber erst nach einigen Jahren (Gilby u.a. 2010: 50).

Programm in Höhe von 10 Millionen Pfund auf, welches von 2009 bis 2013 laufen soll (Gilby u.a. 2010: 2).

Im akademischen Jahr 2010-2011 betrug der Anteil der Spendeneinnahmen an den Gesamthaushalten der Hochschulen im Durchschnitt zwei Prozent, 2008-2009 waren es 2,3 Prozent. Oxford und Cambridge verbuchten im akademischen Jahr 2010/2011 zusammen 44,2 Prozent der Gesamtspendeneinnahmen. Im akademischen Jahr 2008/2009 waren es sogar noch 51 Prozent. Weitere 24 Prozent der Spendeneinnahmen wurden von den übrigen Mitgliedshochschulen der sogenannten Russell Group, dem Verband der forschungsstärksten 20 britischen Hochschulen, verbucht (Gilby u.a. 2010: 3; Ireland u.a. 2012: 2, 11).

Im akademischen Jahr 2010/2011 spendeten 1,18 der erreichbaren Alumni an ihre Hochschulen. Im akademischen Jahr 2008/2009 waren es 1,14 Prozent der erreichbaren Alumni. Nur neun Hochschulen hatten unter den Alumni eine Spendenquote von über vier Prozent.

**Abbildung 12: Spendenquoten unter den erreichbaren Alumni britischer Hochschulen (in Prozent)**

2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011
1,06	1,16	1,14	1,8	1,14

Quelle: Gilby u.a. (2010).

Alumnispenden machten aber zwischen 2008 und 2011 79 bis 81 Prozent der Gesamtzahl der Spenden an Hochschulen aus (Ireland u.a.: 5). Daher sollten auch deutsche Hochschulen den Kontakt zu ihren Alumni suchen, diese in die Universitätsentwicklung einbinden und nach einer angemessenen Zeit nach Spenden fragen und sich von niedrigen Spendenquoten nicht verunsichern lassen. Daher sollten deutsche Hochschulen in erster Linie in die Betreuung ihrer Alumni investieren anstatt auf Spenden aus der Wirtschaft zu hoffen.

Insgesamt verfügten die britischen Hochschulen im akademischen Jahr 2010/2011 über 1101 Vollzeitmitarbeiter im Bereich Fundraising und weitere 496 Vollzeitmitarbeiter im Bereich Alumni. Dies ergibt einen Durchschnitt von 5,5 Mitarbeitern im Bereich Fundraising und drei Mitarbeitern im Bereich Alumni pro Hochschule für das akademische Jahr 2010/2011. Im akademischen Jahr 2008/2009 waren es noch 913 Vollzeitstellen im Bereich Fundraising und 412 Vollzeitstellen im Bereich Alumni (Gilby u.a. 2010: 9; Ireland u.a. 2012: 10). Es ist auch interessant zu sehen, dass die Fundraising-Ausgaben der Hochschulen von 49 Millionen Pfund im akademischen Jahr 2006/2007 auf 76 Millionen Pfund im akademischen Jahr 2010/2011 stiegen (Gilby u.a. 2010: 51).

Abbildung 13: Entwicklung der Ausgaben für Fundraising und Alumni (in Mio. Pfund)

Ausgaben	2006/2007	2008/2009	2010/2011
Fundraising	49	66	76
Alumni (inkl. Alumnimagazine)	22	27	33
Gesamtausgaben	71	93	99

Quelle: Gilby u.a. (2010: 59; Ireland 2012: 9-10).

Um die Unabhängigkeit der Hochschulen zu wahren, werden Zuwendungen an Hochschulen nur dann als Spenden gewertet, wenn der Geber kein Mitspracherecht bei der Auswahl des Empfängers hat. Förderer dürfen nur eine ausschließlich beratende Funktion einnehmen (Gilby u.a. 2010: 89-92).

Abbildung 14: Zusammenhang zwischen dem Bestehen der Fundraising-Abteilung und Spendeneinnahmen im Jahr 2010/2011 (2008/2009)

Bestehen der Fundraising-Abteilung	Durchschnittliche Spendeneinnahmen (in Mio. Pfund)	Annual Fund (in Mio. Pfund)
+ 11 Jahre	12,2 (3,6)	0,327 (0,223)
4-10 Jahre	1,8 (1)	0,103 (0,056)
1-3 Jahre	0,4 (0,12)	0,002(0,0005)

Quelle: Gilby u.a. (2010: 44); Ireland (2012: 50).

Diese Zahlen belegen den sogenannten „Pipeline-Effekt“, da Fundraising-Abteilungen im Laufe der Zeit eine größere Zahl von Alumni und anderen potentiellen Förderer erreichen und diese wiederum im Laufe der Zeit höhere Beträge spenden (Gilby u.a. 2010: 32, Ireland u.a. 2012: 7-8<sup>8</sup>). Im Umkehrschluss bedeutet dies aber auch, dass Hochschulen, die nicht systematisch Fundraising betreiben, langfristig einen großen Nachteil haben. Deswegen sollten Hochschulen besser früher als später in Fundraising-Abteilungen investieren.

<sup>8</sup> Die Erhebung der Spendeneinnahmen britischer Universitäten für das Jahr 2010-11 zeigt, dass es sich für Hochschulen eher lohnt in der Anfangsphase ihrer Fundraising-Arbeit den Fokus auf die Maximierung der Zahl der Förderer zu legen als zu versuchen, möglichst hohe Spenden einzunehmen (Ireland 2012: 7-8).

Der Anteil der Fundraising-Ausgaben an den Gesamthaushalten der britischen Hochschulen betrug seit 2008 je nach Hochschulgruppe zwischen 0,2 Prozent und 0,3 Prozent (Gilby u.a. 2010: 54; Ireland 2012: 57). Dieser Anteil der Fundraising-Ausgaben an den Gesamtausgaben der Hochschulen ist daher verschwindend gering.

### **3 Zwischenfazit: Lehren für deutsche Hochschulen aus den Erfahrungen in den USA und Großbritannien**

Diese Übersicht zu Hochschulfundraising verdeutlicht vier Erkenntnisse, die auch für deutsche Hochschulen zu berücksichtigen sind:

- (1) Je finanzkräftiger eine Hochschule, desto höher sind die Spendeneinnahmen.
- (2) Je größer die Fundraisingabteilungen, desto höher sind die Spendeneinnahmen.
- (3) Je finanzschwächer die Hochschule, desto höher sind die Fundraisingausgaben.
- (4) Spendeneinnahmen nehmen im Laufe der Zeit massiv zu.

Außerdem wird beim Vergleich mit den USA ein weiterer Faktor sichtbar: Ein Bruchteil der Hochschulen verzeichnet den Großteil der Einnahmen. In Großbritannien verzeichneten in den letzten Jahren Oxford und Cambridge etwa 45 Prozent der gesamten Spendeneinnahmen. Weitere 25 Prozent der Spendeneinnahmen entfallen auf die übrigen 17 erfassten Mitgliedshochschulen der Russell Group. Dies bedeutet, dass knapp 70 Prozent aller Spendeneinnahmen von 19 Hochschulen eingeworben werden. In den USA verbuchen die 20 erfolgreichsten Hochschulen knapp 25 Prozent der Spendeneinnahmen.

Zwei Faktoren erklären diese hohen Spendeneinnahmen. Zum einen verfügen die erfolgreichsten Hochschulen, wie bereits erwähnt, über die größten Fundraising-Abteilungen. Zum anderen handelt es sich bei den im Fundraising erfolgreichsten Hochschulen um die selektivsten Hochschulen, wo die Auswahl der Studierenden - und damit auch Alumni und Eltern - *de facto* nach ökonomischen Kriterien erfolgt. Trotz aller Leistungsrhetorik rekrutieren sich an den Elitehochschulen in den USA (Bowen et al. 2005; Soares 2007; Winston and Hill 2005, Massey u.a. 2003) und Großbritannien (Williams, Filippakou 2010; The Sutton Trust 2009; Department for Education and Skills 2006; Boliver 2004) die Studierenden überwiegend aus wohlhabenden Familien, die nach ihren Hochschulabschlüssen Schlüsselpositionen in Wirtschaft und Politik einnehmen. Es ist empirisch belegt, dass die selektivsten Hochschulen auch die höchsten Spendeneinnahmen verzeichnen (Cheslock 2008). Es macht einfach einen Unterschied, ob sich in einer Alumnidatenbank einige tausend Millionäre und Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens befinden oder nur wenige.

Damit wird auch deutlich, dass nicht der Faktor Spendenkultur an sich ein entscheidender Faktor ist, sondern der Erfolg von Hochschulfundraising nüchtern betrachtet von zwei strukturellen Gründen abhängig ist, nämlich der ökonomischen Zusammensetzung der Studierenden und der Größe der Fundraising-Abteilungen.

Der Fall Großbritannien zeigt, dass sich vermeintliche Fundraising-Kulturen schnell ändern können. Die London School of Economics verkündete 2001 den Beginn ihrer 100 Millionen Pfund Spendenkampagne, eine bis dato unvorstellbare Summe für eine britische Hochschule. Die Kampagne wurde Ende 2007 erfolgreich abgeschlossen. Heute haben mehrere Hochschulen Kapitalkampagnen mit viel höheren Zielsummen laufen, darunter die University of Aberdeen (150 Millionen Pfund), Imperial College (207 Millionen Pfund), University College London (300 Millionen Pfund), University of Edinburgh (350 Millionen Pfund), King's College London (500 Millionen Pfund), die University of Cambridge (1 Milliarde Pfund) und Oxford (1,25 Milliarden Pfund).

Weitere Daten zu Hochschulfundraising im internationalen Vergleich finden sich in den Unterkapiteln zu Hongkong, Neuseeland, Norwegen und Wales.

Es existieren nur wenige systematische Datenerhebungen zu den Fundraising-Einnahmen deutscher Hochschulen. An einer vom Deutschen Hochschulverband und der Bank für Sozialwirtschaft im Jahr 2009 in Auftrag gegebenen Erhebung beteiligten sich 44 Hochschulen. Die Studie zeigte, dass 40 Prozent der befragten Hochschulen über keine systematischen Fundraisingaktivitäten oder erst im Entstehen begriffene Fundraisingstrukturen verfügten. Die Hälfte der befragten Hochschulen konnte Spendeneinnahmen von mindestens 300.000 Euro verzeichnen. Etwa 50 Prozent der Spendeneinnahmen stammen dabei von Unternehmen.

Nur eine Hochschule beschäftigte mehr als fünf Mitarbeiter im Bereich Fundraising, während 19 Prozent der befragten Hochschulen über weniger als eine ganze Mitarbeiterstelle im Bereich Fundraising verfügten. Die Hälfte der angestellten Mitarbeiter im Bereich Fundraising war über befristete Arbeitsverträge mit einer Laufzeit von meist zwei bis vier Jahren angestellt. Fast alle an der Umfrage beteiligten Hochschulen schätzten die zukünftige Bedeutung des Hochschulfundraising als zunehmend ein (Engin u.a. 2010). Es kann davon ausgegangen werden, dass die Hochschulen, die sich nicht an der Erhebung beteiligten, über keinerlei Fundraisingaktivitäten verfügen.

Eine vom Berliner Abgeordnetenhaus in Auftrag gegebene Evaluation stellte fest, dass nach dieser Analyse alle staatlichen Berliner Hochschulen im Jahr 2006 Spenden in Höhe von 13,2 Millionen Euro (einmalige Spenden, Stiftungsprofessuren, Stiftungserträge) eingeworben hatten. Davon entfielen auf die Fachhochschulen und künstlerischen Hochschulen nur 225.000 Euro. Zwischen 2000 und 2006 nahmen die Berliner Hochschulen 41 Millionen Euro an Spenden ein, die Fachhochschulen und künstlerischen Hochschulen erhielten davon 760.000 Euro (Evaluierungsbericht 2007).

Eine Studie von Petra Giebisch vom Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) konnte für den Untersuchungszeitraum 2004-2006 Daten von 78 Hochschulen auswerten. Laut der CHE-Studie konnten die 78 befragten Hochschulen im Jahr 2006 durchschnittlich 2,5 Millionen Euro an Einnahmen aus Spenden und Sponsoring verzeichnen. Lediglich 30 Hochschulen gaben die Herkunft der Einnahmen an. Unternehmen stellten die mit Abstand größte Fördergruppe dar (Giebisch 2007). Laut der CHE Studie hatten nur zwei Hochschulen mehr als fünf Mitarbeiter im Bereich Fundraising. Die Mehrheit der befragten Hochschulen hatte einen bis zwei Mitarbeiter. Die Fundraising-Abteilungen hatten ein durchschnittliches Budget von 60.500 Euro, wobei hochschulinterne Personalkosten nicht mitgerechnet wurden (Giebisch 2007).

An einer von Nadine Naoumie durchgeführten Untersuchung zu den Themen Hochschulfundraising und Alumni-Arbeit beteiligten sich 77 Hochschulen. Die Studie konnte die Daten von 30 Hochschulen auswerten, die die Herkunft ihrer Spenden offenlegten. Mit einem durchschnittlichen Anteil von 51 Prozent der Spendeneinnahmen stellten Unternehmen die wichtigste Fördergruppe dar. Stiftungen, Privatpersonen und Alumni trugen je 11 Prozent, 10 Prozent und 5 Prozent zu den Spendeneinnahmen der Hochschulen bei (Naoumi 2007).<sup>9</sup>

Interessant ist in diesem Zusammenhang eine Untersuchung der Leitbilder der deutschen Hochschulen durch den Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, die feststellte, dass nur die privaten Hochschulen in Deutschland die Pflege von Förderern und nur zwei staatliche Hochschulen die Einwerbung von Studierendenstipendien in ihre ausformulierten Leitbilder aufgenommen hatten (Meyer-Guckel, Mägfessel 2010).

Es muss berücksichtigt werden, dass die Erhebungen zu den Fundraising-Strukturen wenig über die Fundraising-Potentiale deutscher Hochschulen aussagen, da größere Spendeneinwerbungen dezentral stattfinden. Der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft stellte fest, dass im Jahr 2009 660 Stiftungsprofessuren an deutschen Hochschulen existierten. Diese machen weniger als zwei Prozent aller Professuren in Deutschland aus. Hinzu kamen über 500 ehemalige Stiftungsprofessuren (Frank, Kralemann, Schneider 2009: 5). Das bedeutet, dass deutsche Hochschulen es in über 1160 Fällen geschafft hatten, Spendenmittel in sechs- oder siebenstelliger Höhe für Stiftungsprofessuren einzuwerben. Die detaillierte Studie bietet keine Informationen darüber wie und von wem die Stiftungsprofessuren eingeworben wurden. Dieses Phänomen bezeichnen wir als „anonymes Fundraising“, da noch nicht systematisch erfasst wurde, wie und von wem Stiftungsprofessuren eingeworben wurden.

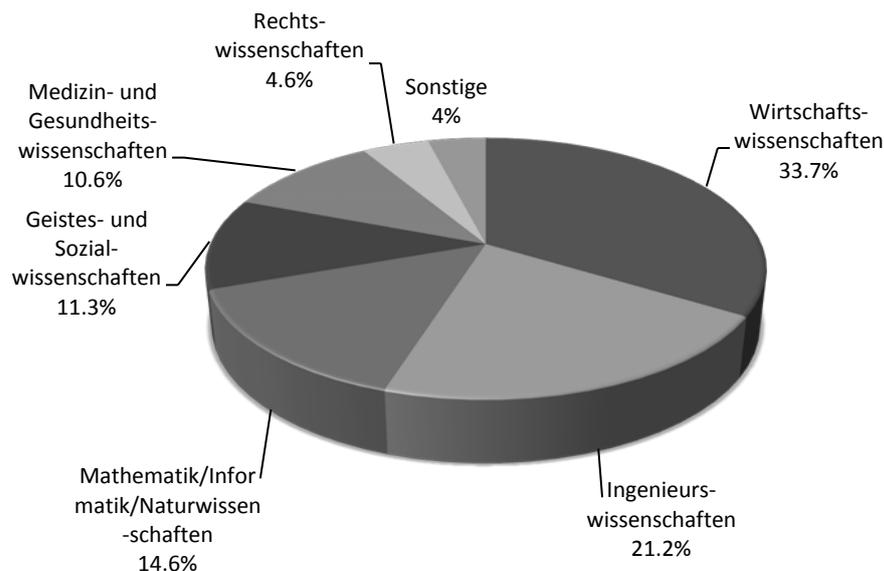
---

<sup>9</sup> Es ist problematisch, dass von deutschen Hochschulen Spenden- und Sponsoringeinnahmen erfasst werden bzw. deutsche Hochschulen beide Einnahmequellen vermischen, obwohl es sich um sehr unterschiedliche Einnahmequellen handelt. Im internationalen Vergleich bezieht sich Fundraising nur auf das Einwerben von Spendenmitteln nicht auf Sponsoring.

Die Studie des Stifterverbands bestätigt zwei unserer Schlussfolgerungen hinsichtlich der Verteilung der Spendeneinnahmen an Hochschulen in den USA und Großbritannien. Erstens nehmen forschende Hochschulen ein Vielfaches der Spenden der Hochschulen ein, die überwiegend nur lehren. Universitäten warben 75 Prozent der Stiftungsprofessuren ein, nur 25 Prozent entfielen auf Fachhochschulen (Frank, Kraleman, Schneider 2009: 6). Zweitens nehmen finanzstärkere Hochschulen mehr Spendenmittel ein als finanzschwächere Hochschulen. Die Hochschulen mit den höchsten Drittmiteleinnahmen hatten auch die meisten Stiftungsprofessuren zu verzeichnen (Brauer 2010: 9-10).

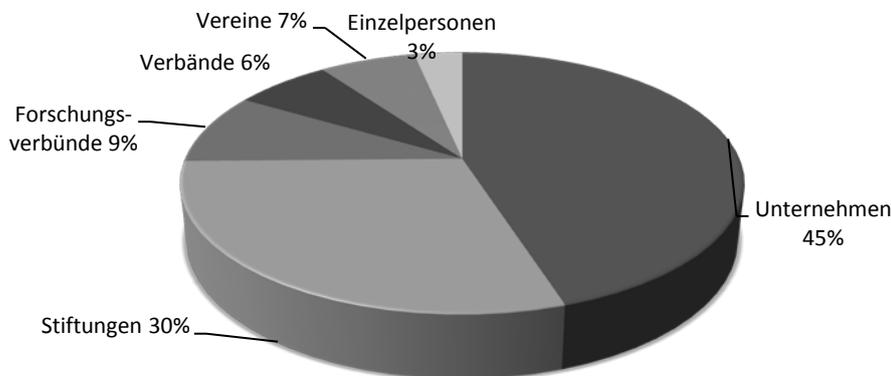
Mit 217 Stiftungsprofessuren entfielen etwa ein Drittel aller Stiftungsprofessuren auf Hochschulen in den im Bundesvergleich finanzstärksten Bundesländern Bayern und Baden-Württemberg. Interessanterweise lagen die Berliner Hochschulen mit 60 Stiftungsprofessuren an dritter Stelle, was sich durch die hohen Drittmittelquoten der Berliner Hochschulen erklären lässt.

**Abbildung 15: Fachrichtungen der Stiftungsprofessuren**



Quelle: Frank, Kraleman, Schneider (2009: 6).

Abbildung 16: Finanzierung der Stiftungsprofessuren nach Fördergruppe



Quelle: Frank, Kralemann, Schneider (2009: 8).

Im Vergleich zu den USA und Großbritannien fällt auf, dass Unternehmen die mit Abstand stärkste Fördergruppe darstellen, während Privatpersonen eine marginale Rolle spielen. Dies bedeutet, dass deutsche Hochschulen das Potential von Alumni und anderen Privatpersonen noch nicht ausschöpfen. Das Ergebnis ist verständlich, da an deutschen Hochschulen der Glaube weit verbreitet ist, dass es sich bei Unternehmen um die wichtigsten Förderer handelt. Diese Annahme findet sich auch in der Konzeption des Deutschlandstipendiums, wie wir im späteren Verlauf des Papiers zeigen werden.

Gleichzeitig ist dieses Ergebnis auch ein paradoxes: angesichts der sehr knappen Fundraisingkapazitäten deutscher Hochschulen können es sich diese eigentlich nicht leisten, sich auf die im internationalen Vergleich schwächste Fördergruppe zu konzentrieren und dabei Privatpersonen und Alumni zu vernachlässigen. Es spricht auch wirklich nicht für die Qualität der Lehre und Betreuung der Studierenden in Deutschland, wenn Hochschulen eher bereit sind, Unternehmen nach Spenden zu fragen als ihre eigenen Alumni.<sup>10</sup>

Etwa die Hälfte der Stiftungsprofessuren erhält eine Finanzierung von fünf Jahren, nur 12 Prozent der Stiftungsprofessuren werden für zehn Jahre finanziert. Nach Ablauf der privaten Förderung werden 65 Prozent der Stiftungsprofessuren von den Hochschulen übernommen (Frank, Kralemann, Schneider 2009: 8). In der Regel müssen dafür die Hochschulen Professuren umwidmen, um Stiftungsprofessuren weiterfinanzieren zu können.

<sup>10</sup> Der häufige Verweis der vermuteten Abneigung deutscher Alumni gegenüber ihren Hochschulen ist nicht wirklich als ernstgemeintes Argument zu akzeptieren. Die Universität Mannheim, die Universität Bremen, die WHU oder die RWTH Aachen – allesamt identitätsstiftende Universitäten – haben ihre Alumni gezielt und systematisch nach Spenden gefragt und konnten bereits respektable Erfolge vorweisen.

Stiftungsprofessuren stellen definitiv eine Bereicherung für deutsche Hochschulen dar. Das Modell der Anschubfinanzierung stellt die Hochschulen und Bildungsministerien dabei aber vor ernsthafte Probleme der Weiterfinanzierung. Dies ist vor allem bei kleineren Fachbereichen der Fall und wenn ersichtlich ist, dass nach Ablauf der Förderperiode keine Professur zeitnah frei wird, um diese umwidmen zu können. Stiftungsprofessuren bringen daher nur einen genuinen Mehrwert für die Hochschulen, so lange sie von den Förderern finanziert werden.

Hier ist ein Umdenken bei den Förderern und Hochschulen notwendig. Hochschulen sollten die Förderer nach deutlich höheren Förderbeträgen fragen, die es ermöglichen, die Gelder dauerhaft als Stiftungskapital anzulegen, um die Professuren aus den Erträgen mitzufinanzieren. Die Betonung liegt auf der Mitfinanzierung. Auch in angelsächsischen Ländern steuern Hochschulen beträchtliche Eigenmittel zur Finanzierung von „endowed chairs“<sup>11</sup> oder anderer „endowed positions“ bei. Die Erträge aus dem Stiftungskapital müssen aber mindestens 50 Prozent der Kosten decken können. Dann sind solche Stellen langfristig für die Hochschulen attraktiv. Hier muss aber berücksichtigt werden, dass im Gegensatz zu Deutschland in Nordamerika Forschungsdrittmittel auch verwendet werden, um die Strukturkosten von Professuren zumindest teilweise zu decken. Außerdem werden in Nordamerika auch bereits bestehende Professuren in „endowed chairs“ umgewandelt, was den Hochschulen langfristige Zusatzeinnahmen über Stiftungserträge beschert.

In Nordamerika und zunehmend auch in Großbritannien geben die Hochschulen nur einen kleinen Teil der Stiftungserträge unmittelbar aus. Der Großteil der Stiftungserträge wird verwendet, um den Stiftungsstock und damit mittelfristig auch die Stiftungserträge zu erhöhen. Dieses Modell ist nur bedingt auf Deutschland übertragbar, da gemeinnützige Organisationen in angelsächsischen Ländern mit ihrem Stiftungskapital risikobehaftete und damit ertragreiche Investitionen tätigen dürfen. Mittelfristig zahlen sich aber „endowed positions“ für Hochschulen in angelsächsischen Ländern aber mehr als aus.

Alleine um etwa 50 Prozent eines Professorengehalts in Deutschland über Stiftungserträge decken zu können, müsste ein Kapitalstock von mindestens zwei Millionen Euro vorliegen. Es ist fraglich, ob Förderer in Deutschland heute schon bereit wären, solche Summen zu spenden. Wie in den folgenden Kapiteln erläutert wird, ließen sich aber auch in Deutschland solche Spenden in Form von staatlichen Zuschüssen nach dem Matching Funds-Prinzip generieren.

Millionensummen, um „nur“ eine Professur (mit-) zu finanzieren, muten auf den ersten Blick für deutsche Verhältnisse sehr hoch an. Immerhin ließen sich mit einstelligen Millionensummen große For-

---

<sup>11</sup> Deutsche Hochschulen übersetzten häufig Stiftungsprofessuren mit „endowed professorships“ oder „endowed chairs“, wobei nicht berücksichtigt wird, dass es sich um zwei völlig unterschiedliche Finanzierungsmodelle handelt. Bei „endowed chairs“ etc. liegt Stiftungskapital vor, während sich Stiftungsprofessuren in Deutschland nicht aus Stiftungskapital finanzieren.

schungsprojekte oder gar ganze DFG-Forschergruppen finanzieren. Andererseits muss berücksichtigt werden, dass zusätzliche Professoren, die sich auch aus Stiftungserträgen (mit-)finanzieren, über Jahrzehnte hinweg wichtige Forschungen tätigen, das Lehrangebot bereichern und Abschlussarbeiten und Promotionen betreuen. Vor allem können zusätzliche Professuren über Jahrzehnte hinweg auch zusätzliche Drittmittel einnehmen. In den Jahren 2005-2007 lagen alleine die DFG-Bewilligungen je Professur bei etwa 230.000 Euro (DFG 2009). Einnahmen aus anderen deutschen Förderorganisationen, EU-Töpfen und der Industrie sind hierbei noch nicht einmal mitgezählt.

Hier müssen langfristige Perspektiven im Vordergrund stehen. Britische Hochschulen verweisen in diesem Zusammenhang gerne auf eine Spende in Form einer Erbschaft in Höhe von 10.000 Pfund von E.R. Langworthy für die Manchester University im Jahre 1874 mit dem Zweck „Entdeckungen in der Physik zu fördern“. Zwischen 1908 und 2010 erhielten vier der Lehrstuhlinhaber<sup>12</sup> einen Nobelpreis in Physik oder Chemie (Motion 2010). Damit wurde der Lehrstuhl dem Vermächtnis Langworthys mehr als gerecht.

Alternativ sollten Förderer in Deutschland darüber nachdenken, keine Stiftungsprofessuren einzurichten, sondern Stiftungsfonds, aus deren Erträgen bestehende hervorragende Leistungen in Forschung und Lehre gefördert werden können. Stiftungsfonds würden die Möglichkeit bieten, bestehende Leistungen in Forschung und Lehre dauerhaft zu würdigen und ausgewählten Wissenschaftlern oder Instituten zu zusätzlichen Einnahmen zu verhelfen. Hier muss jedoch wieder gefragt werden, ob Unternehmen an dauerhaften „endowed chairs“ Interesse haben. In angelsächsischen Ländern werden über die Hälfte der „endowed chairs“ von Alumni und anderen Privatpersonen gestiftet. Wenn Unternehmen „endowed chairs“ einrichten, dann meistens um die Leistung ihrer ehemaligen Mitarbeiter in Führungspositionen zu würdigen, wenn diese in Pension gehen (Rogers 2007: 5-6).

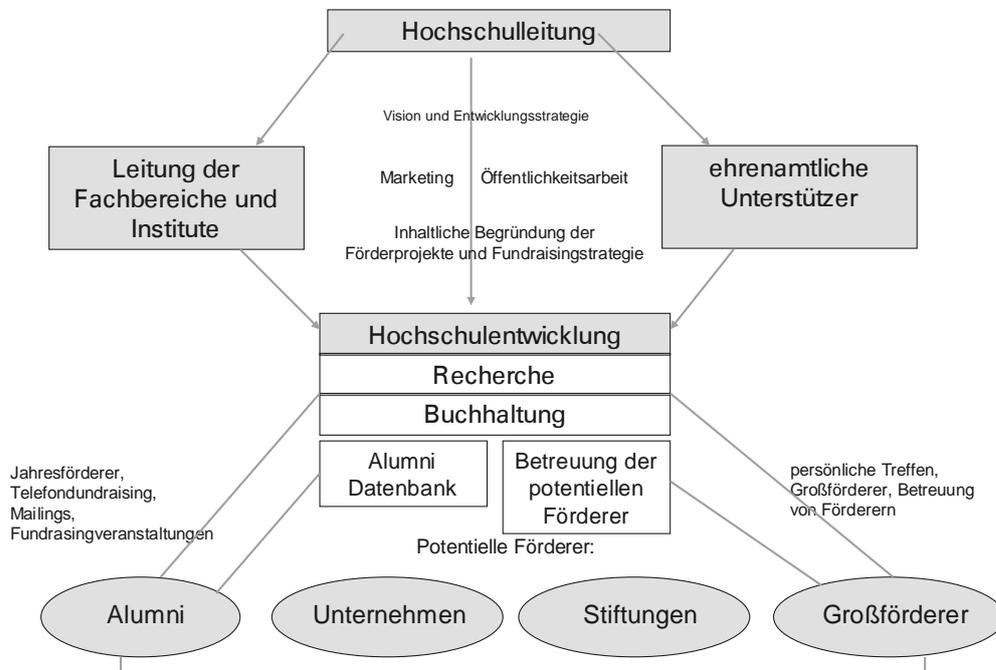
#### **4 Fundraising-Kosten und Finanzierungsmöglichkeiten**

Die von der britischen Regierung beauftragte Task Force on Voluntary Giving to Higher Education zeigte in einem Schaubild, wie erfolgreiches Hochschulfundraising in den Organisationsstrukturen der Hochschulen eingebettet ist:

---

<sup>12</sup> Bei den Nobelpreisträgern und Inhabern der Langworthy-Professur handelt es sich um Ernest Rutherford (1908), Lawrence Bragg (1915), Patrick Blackett (1948) und Andre Geim (2010).

Abbildung 17: Fundraising-Strukturen an Hochschulen



Quelle: Task Force on Voluntary Giving (2004: 29).

Im folgenden Abschnitt konzentrieren wir uns auf Kostenerhebungen aus Großbritannien und den USA, da derzeit keine weiteren repräsentative Erhebungen aus anderen Ländern zur Zeit vorliegen.

Laut der Ross-CASE Erhebung verfügten britische Hochschulen im akademischen Jahr 2008/2009 im Durchschnitt über sieben Mitarbeiter im Bereich Hochschulfundraising und drei Mitarbeiter im Bereich Alumni. Dabei muss erst definiert werden, nach welchen Prinzipien sich Fundraising-Kosten zusammensetzen. Die Ross-CASE Erhebung definiert als Fundraising-Kosten die Kosten für die Gehälter der Mitarbeiter der Fundraising-Abteilung und 50 Prozent der Verwaltungskosten der Fundraising-Abteilung und Datenbanken (Gilby u.a. 2010: 51). Es werden daher nicht die Personalkosten anderer im Fundraising involvierter Personen (Hochschulleiter, Dekane, Wissenschaftler) erfasst. Die Kosten für die Alumniarbeit sowie Öffentlichkeitsarbeit werden ebenfalls nicht erfasst. Daher sind die faktischen Kosten für Hochschulfundraising deutlich höher als angegeben.

Die Ross-CASE Umfrage etwa umfasst nur die Hochschulen, die seit mindestens drei Jahren über Fundraising-Abteilungen verfügen (Gilby u.a. 2010: 8). Die Gesamtausgaben für Fundraising beliefen sich im akademischen Jahr 2008/2009 auf 66 Millionen GBP, wobei 44 Millionen Pfund auf Personalkosten entfielen. Hinzu kamen die Gesamtausgaben für den Bereich Alumni mit 27 Millionen Pfund (Gilby u.a. 2010: 8-9). Im Schnitt lagen die Ausgaben pro eingeworbenem GBP bei 0,27 GBP oder 27 Prozent, wobei zu berücksichtigen ist, dass ärmere Hochschulen deutlich höhere Kosten zu verzeichnen haben.

Wichtig: Bei den Kostenberechnungen geht es nicht darum, so wenig wie möglich für den Bereich Fundraising auszugeben, sondern die langfristige Wirkung der Ausgaben zu maximieren (Armour 2010). Die Verfasser der Ross-CASE Erhebung sprechen bei Fundraising-Kosten von 10 bis 30 Prozent gemessen an den Spendeneinnahmen von einem idealen Kosten-Nutzen-Verhältnis (Gilby u.a. 2010: 57). Ein niedrigerer Anteil der Ausgaben gemessen an den Einnahmen kann wiederum so gedeutet werden, dass eine Unterfinanzierung vorliegt und daher Spendenpotentiale nicht genutzt werden können.

Bei diesen Zahlen muss weiterhin berücksichtigt werden, dass nur die direkten Kosten der Abteilungen für Fundraising, Alumni, Marketing, Öffentlichkeitsarbeit und Veranstaltungen berücksichtigt sind, nicht aber die Arbeitszeit der Hochschulleitung, Dekanen, Wissenschaftler, Buchhaltung, Personalabteilung und IT. Somit ist eine Vollkostenrechnung nicht möglich.

Die Kontakte zu potentiellen Förderern müssen über Jahre hinweg gepflegt werden, so dass sich Fundraising-Bemühungen oft erst über längere Zeiträume hinweg auszahlen. Zum Erfolg einer Fundraising-Abteilung gehört dabei nicht nur die Einnahme von Spenden. Öffentliche Veranstaltungen prägen das Image der Hochschulen bei Alumni und potentiellen Arbeitgebern. Fundraiser werben automatisch für die Forschung und Lehre an den Universitäten. Außerdem haben gerade Kapitalkampagnen zur inhaltlichen und organisatorischen Neuausrichtung zahlreicher Universitäten geführt und notwendige Reformen ermöglicht. Durch Spenden finanzierte Professuren werben Forschungsdrittmittel ein, erweitern das Lehrangebot und betreuen Dissertationen und Abschlussarbeiten. Stipendien, renovierte Gebäude und gut ausgestattete Bibliotheken, Labors und Computerräume verbessern die Studien- und Forschungsbedingungen an den Hochschulen. Investitionen im Bereich Hochschulfundraising zahlen sich daher vielseitig aus.

Dennoch müssen sich Hochschulen fragen, wie sie die Gelder für systematisches und professionelles Hochschulfundraising überhaupt bereit stellen. Es gibt verschiedene Möglichkeiten, Fundraising-Abteilungen an Hochschulen zu finanzieren. Im Folgenden werden acht Modelle der Finanzierung von Fundraising-Kosten vorgestellt, die an staatlichen Hochschulen in den USA verbreitet sind. Gleichzeitig prüfen wir die Anwendbarkeit auf deutsche Hochschulen. Für alle Modelle gilt, dass sie das Einverständnis der Förderer voraussetzen. Außerdem machen diese Modelle nur Sinn, wenn sie nicht einzeln sondern in Kombination miteinander zum Einsatz kommen. Es muss vorweggenommen werden, dass staatliche Hochschulen die Kosten für den Aufbau von Fundraising-Abteilungen aus ihren Haushalten decken müssen. Etablierten Fundraising-Abteilungen stehen mit der Zeit jedoch mehrere Einkommensmöglichkeiten zur Verfügung, um Fundraising-Kosten zu decken. In der Hedgepeth-Studie deckten 70 Prozent der untersuchten Hochschulen ihre Fundraising-Ausgaben aus mindestens drei Einnahmequellen. Nur sieben Prozent der untersuchten Hochschulen deckten ihre Fundraising-Kosten aus nur einer einzigen Quelle (1998: 9).

## **Modell 1: Finanzierung von Fundraising-Strukturen aus den regulären Hochschulhaushalten**

Dies ist die naheliegendste Möglichkeit. Es ist kein Zufall, dass gerade die wohlhabenden privaten Hochschulen in den USA die höchsten Spendeneinnahmen verzeichnen. Sie können es sich leisten, hohe Summen in Fundraising-Strukturen zu investieren, werden diese Investitionen ja durch hohe Spendeneinnahmen mehr als gerechtfertigt. Auch staatliche Hochschulen decken ihre Fundraising-Ausgaben zu großen Teilen aus den laufenden Hochschulhaushalten. Entscheiden sich staatliche Hochschulen ihre Fundraising-Abteilungen massiv auszubauen, so dass diese dutzende Mitarbeiter umfassen, so muss das Geld zunächst an anderer Stelle eingespart werden.

Es ist hochschulpolitisch sehr schwierig für Hochschulleitungen den Ausbau von Fundraising-Strukturen, die zur Hochschulverwaltung zählen, zu rechtfertigen, wenn gleichzeitig Mittel für Forschung und Lehre gekürzt werden müssen. Diese Problematik wird dadurch verschärft, dass sich Investitionen in den Bereich Hochschulfundraising erst nach Jahren auszahlen – dann aber wiederum mit sehr hohen Renditen, wie am Beispiel des King's College in London dargestellt. Es kann durchaus passieren, dass staatliche Hochschulen durch die Veräußerung von Liegenschaften oder Immobilien oder über erfolgreiche Patente und Lizenzen über unerwartet hohe Zusatzeinnahmen verfügen, die dann teilweise für den Bereich Hochschulfundraising geleitet werden können.

Die staatlichen Hochschulen in den USA finanzieren nur etwa 40 Prozent ihrer Fundraising-Ausgaben aus den laufenden Haushalten. Die übrigen 60 Prozent werden über die im weiteren Verlauf vorgestellten Modelle finanziert. Auf diese Weise können die staatlichen Hochschulen sicherstellen, dass die Fundraising-Kosten sich proportional zu den Spendeneinnahmen entwickeln.

Deutsche Hochschulen finanzieren ihre wenigen - und häufig zeitlich befristet angestellten - Mitarbeiter in den Bereichen Fundraising und Alumni aus den laufenden Haushalten. Britische Hochschulen verfügen im Durchschnitt über zehn Mitarbeiter in den Bereichen Fundraising und Alumni. Dies könnten sich die wenigsten staatlichen Hochschulen in Deutschland leisten, ganz zu schweigen von Fundraising-Abteilungen mit dutzenden von Mitarbeitern wie an staatlichen Hochschulen in den USA, Kanada, Singapur oder Hongkong üblich. Daher ist es gerade für deutsche Hochschulen notwendig, über weitere Finanzierungsmodelle nachzudenken.

## **Modell 2: Finanzierung von Fundraising-Strukturen durch zweckgebundene Spenden**

Es kommt immer wieder vor, dass Förderer direkt die Kosten für den Ausbau von Fundraising-Strukturen übernehmen. Hier spielen vor allem Investitionsgedanken eine wichtige Rolle, da mittelfristig Spendeneinnahmen Fundraising-Kosten um ein vielfaches übersteigen. Somit verfügen die Hochschulen über handfeste Erfolge, die sie den Förderern vermitteln können.

Solche Spenden kommen relativ selten vor, aber es finden sich bereits Beispiele in Deutschland: Die VOBIS-Gründer und ehemaligen Studierenden der RWTH Aachen, Rainer Fraling und Theo Lieven, haben etwa 800.000 Euro für den Aufbau einer Fundraising-Abteilung an ihre Alma Mater gespendet. Die Deutsche Bank spendete eine Million Euro für den Aufbau einer Fundraising-Abteilung an der Handelshochschule Leipzig. Die Volkswagen Stiftung stellte für den gleichen Zweck Hochschulen in Niedersachsen vier Millionen Euro zur Verfügung.

Machbarkeitsstudien können helfen, potentielle Förderer zu identifizieren, die bereit wären, größere Initialspenden zu leisten. Außerdem fördern zweckgebundene Spenden zur Finanzierung von Fundraising-Kosten innerhalb der Hochschulen die Bereitschaft, das Thema Fundraising mit großem Nachdruck zu verfolgen.<sup>13</sup>

### **Modell 3: Finanzierung von Fundraising-Strukturen durch administrative Overheads**

Vor allem staatliche Hochschulen in den USA verwenden fünf bis acht Prozent des Werts größerer Spenden für administrative Overheads. Diese Gelder werden dann auch für Fundraising-Kosten verwendet. Nicht nur Hochschulen, sondern gemeinnützige Organisationen im Allgemeinen stehen häufig vor der Herausforderung zu begründen, warum mit den Spendengeldern auch administrative Kosten gedeckt werden sollen. Förderer wollen, dass ihre Spenden eine große Wirkung entfalten. Sie stehen administrativen Kosten häufig sehr kritisch gegenüber.

Andererseits ist die Einwerbung und Umsetzung von Drittmittelprojekten zwangsläufig mit administrativen Kosten verbunden. Dies schmälert nicht die Effizienz von Hochschulen. Im Gegenteil: Posten für administrative Kosten entlasten die wissenschaftlichen Mitarbeiter, da sich diese ihren Kernaufgaben, nämlich Forschung und Lehre, widmen können. Nicht umsonst gehen die Forschungsmittel der US-Bundesregierung und großen britischen Förderorganisationen mit administrativen Overheads von 50 Prozent einher. Damit handelt es sich bei der staatlichen Drittmittelforschungsförderung in den USA und Großbritannien faktisch um Strukturförderung. Der Verzicht auf administrative Overheads bei Spenden bedeutet, dass die verbundenen administrativen Kosten von der Hochschule selbst getragen werden, was indirekt den Wert der Spende wieder schmälert.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Wir danken Angela Poth von der RWTH Aachen für ihre hilfreichen Hinweise zu diesem Abschnitt.

<sup>14</sup> Das Nonprofit Cost Overhead Project aus dem Jahr 2004 stellte fest, dass gemeinnützige Organisationen mit niedrigen Overheads deutlich ineffektiver waren als Organisationen mit höheren Overheadkosten (Nonprofit Overhead Cost Project 2004). Die Forschergruppe machte deutlich, dass es sich bei Overheadkosten nicht um „notwendige Übel“ sondern um die Basis für effektive Organisationen handelte (Nonprofit Overhead Cost Project o.J.: 6).

Das Better Business Bureau<sup>15</sup> in den USA gibt in seinen Leitlinien an, dass gemeinnützige Organisationen maximal 35 Prozent ihrer Budgets für Fundraising und Verwaltung ausgeben sollten. Auch die kanadische Regierung gibt in ihren Finanzrichtlinien für gemeinnützige Organisationen an, dass es sich bei bis zu 35 Prozent der Ausgaben um Verwaltungsausgaben handeln kann (Canada Revenue Agency 2009; Blumberg o.J.).

Gerade in Ländern, in denen Hochschulfundraising eine neuere Entwicklung darstellt, verzichten Hochschulen bewusst auf administrative Overheads, um potentielle Förderer nicht abzuschrecken. Dies mag nachvollziehbar sein, jedoch ist ohne eine effektive administrative Infrastruktur eine effiziente Verwendung von Spendengeldern nicht möglich. Werden diese Kosten nicht teilweise über die Spenden finanziert, so müssen letzten Endes die staatlichen Grundmittel oder Studiengebühren verwendet werden. Staatliche deutsche Hochschulen sollten daher bei größeren zweckgebundenen Spenden administrative Overheads von bis zu zehn Prozent einkalkulieren und den Förderern vermitteln. Als Referenzrahmen mag die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) dienen, die 2007 Programmpauschalen von 20 Prozent eingeführt hat, um die indirekten Programmkosten zu decken. Administrative Overheads werden daher auch von Förderern akzeptiert, wenn sie von den Hochschulen vorab kommuniziert werden (Hedgepeth 1998: 14).

#### **Modell 4: Finanzierung von Fundraising-Strukturen durch nicht-zweckgebundene Spenden**

Größere Spenden an Hochschulen erfolgen in den meisten Fällen mit einer klaren Zweckbindung, so dass Hochschulen diese Spenden nicht für die Finanzierung von Fundraising-Kosten verwenden können. Dagegen handelt es sich bei Spenden, die Hochschulen über ihre Jahresfonds (Annual Funds) einnehmen, in der Regel um kleinere Beträge, die regelmäßig gespendet werden, und nicht-zweckgebunden sind. Diese Gelder dienen dazu, die operativen Mittel der Hochschulen zu erhöhen. Diese Gelder können teilweise für die Finanzierung von Fundraising-Kosten verwendet werden. So praktizieren es staatliche Hochschulen in den USA und im zunehmenden Maße auch einige britische Hochschulen. Jedoch wird der Großteil der jährlichen Spenden für Projekte ausgegeben werden, die zu einer sichtbaren Verbesserung der Lehre, zur Förderung studentischer Projekten oder der Erhöhung von Stipendien beitragen. Annual Funds haben sind aber von großer strategischer Bedeutung, da sie die Möglichkeit bieten, Förderer mit kleinen und regelmäßigen Spenden an die Hochschulen zu binden. In der Regel spenden spätere Großförderer mehrfach kleinere Beträge an den Annual Fund.

---

<sup>15</sup> Beim Better Business Bureau handelt es sich um eine Verbraucherschutzvereinigung, die in den USA und Kanada tätig ist.

Das Annual Fund-Prinzip existiert nicht an deutschen Hochschulen bzw. überhaupt nicht im deutschen Spendenwesen. Regelmäßige Kleinspenden erfolgen - wenn überhaupt - über die meist dezentralen und kleinen Fördervereine der Hochschulen. Deutsche Hochschulen sollten daher versuchen, in Zusammenarbeit mit den Fördervereinen Annual Fund-Programme zu etablieren, die die Wirkung der Einnahmen deutlich erhöhen könnten. Dafür muss es auf Ebene der Hochschul- und Institutsleitungen ein Verständnis für die Grundlagen des Hochschulfundraisings geben. Hochschulen können bestimmte Förderschwerpunkte (Stipendien, Nachwuchswissenschaftler, Hochschulentwicklung) benennen, für die die Gelder aus dem Annual Fund überwiegend eingesetzt werden.

## **Modell 5: Finanzierung von Fundraising-Strukturen durch Stiftungserträge**

In den letzten 25 Jahren haben über 370 Hochschulen in den USA Stiftungsvermögen in dreistelliger Millionenhöhe aufgebaut. Im Jahr 2008 verfügten 77 Hochschulen über Stiftungsvermögen in Milliardenhöhe, darunter 24 staatliche Hochschulen. Große Teile der nicht-zweckgebundenen Erträge der Hochschulstiftungen werden sowohl von privaten als auch von staatlichen Hochschulen verwendet, um die Kosten für Fundraising-Abteilungen mitzufinanzieren. Hochschulen in Großbritannien und Hongkong haben in den letzten 15 Jahren ebenfalls mit dem massiven Aufbau von Stiftungsvermögen begonnen.

Nur sehr wenige staatliche Hochschulen in Deutschland verfügen überhaupt über Stiftungsvermögen in zweistelliger Millionenhöhe. Dazu gehören die Johann-Wolfgang-Goethe Universität Frankfurt und die Technische Universität München. Dieses Modell findet daher in Deutschland in absehbarer Zeit keine Anwendung.

## **Modell 6: Finanzierung von Fundraising-Strukturen durch die kurzfristige Investition von Spenden**

Da Spenden in der Regel nicht unmittelbar verausgabt werden, werden diese häufig von staatlichen Hochschulen kurzfristig investiert. Die kleinen Erträge werden dann verwendet, um Fundraising-Strukturen mitzufinanzieren. Damit wird eine effiziente Nutzung der Spenden sichergestellt. Dieses Modell setzt voraus, dass die Hochschulen über Anlagemanager verfügen, was an staatlichen Hochschulen in Deutschland nicht der Fall ist.

Die bisher aufgezählten Modelle funktionieren nur, wenn bereits signifikante Spendeneinnahmen vorliegen, die dann wiederum für die Finanzierung der Kosten mitverwendet werden können. Damit ergibt sich ein Teufelskreis: Finanzschwache Hochschulen nehmen keine Spenden ein, weil sie über keine Fundraising-Strukturen verfügen. Fundraising-Strukturen verursachen aber zusätzliche Kosten, die nur schwer gerechtfertigt und auch refinanziert werden können, wenn keine signifikanten Spendeneinnahmen vorliegen.

## **Modell 7: Finanzierung von Fundraising-Strukturen durch staatliche Kapazitätsgelder oder administrative Overheads**

In Singapur, Hongkong und England haben die Regierungen den Hochschulen Kapazitätsgelder zur Verfügung gestellt um den Aufbau von Fundraising-Strukturen zu ermöglichen. Dies geschah im Zusammenhang mit der Einführung von staatlichen Matching Funds-Programmen, die im folgenden Abschnitt beschrieben werden. Im Falle Hongkongs erhielten die Hochschulen jeweils etwa 480.000 Euro um die Kosten für den Aufbau von Fundraising-Strukturen zumindest teilweise zu decken. Im März 2006 stellte die britische Regierung im Rahmen eines Pilotprogramms 27 Hochschulen, bei denen es sich nicht um die wohlhabenden und forschungsstarken Hochschulen handelte, insgesamt 7,5 Millionen britische Pfund zur Verfügung, um Spenden zu bezuschussen und Fundraising-Kapazitäten aufzubauen. Pro Hochschulen standen daher durchschnittlich 277.000 Pfund zur Verfügung.

Im Rahmen des Deutschlandstipendiums stellt die Bundesregierung administrative Overheads in Höhe von bis zu sieben Prozent der maximal bezuschussbaren Spendeneinnahmen zur Verfügung. Auch wenn es sich bei sieben Prozent um einen sehr kleinen Anteil handelt, ist dies ein wichtiger Schritt, waren in den ersten Fassungen des Gesetzesentwurfs noch gar keine staatlichen Gelder einkalkuliert. Diese Gelder werden den Hochschulen als Pauschalen vorab bereitgestellt. Den Hochschulen stehen damit pro tausend Studierenden etwa 10.800 Euro zur Verfügung.

## **Modell 8: Die Finanzierung von Fundraising-Strukturen durch staatliche Matching Funds**

In England, Hongkong, Kanada, Neuseeland, Norwegen, Singapur und den USA wurden staatlicherseits Matching Funds-Programme in zwei- und dreistelliger Millionenhöhe aufgelegt, um Spenden an Hochschulen nach einem vorher festgelegten Schlüssel zu bezuschussen. In der Regel erfolgte die Bezuschussung von Spenden im Verhältnis 1:1 oder 2:1 (Spende:staatliche Gelder). In der Regel wurden Forschungsschwerpunkte für Spenden festgelegt, die staatlicherseits bezuschusst werden konnten. Dabei handelte es sich um Spenden für den Aufbau von Stiftungsvermögen, Gebäuden, Forschungsprojekten oder Stipendien. In mehreren Fällen wie in England und Hongkong erlaubten die Regierungen, dass Teile der staatlichen Zuschüsse verwendet wurden, um Fundraising-Strukturen zu finanzieren.

Die staatlichen Matching Funds-Programme wurden aufgelegt, um den Hochschulen Anreize zu bieten, in Fundraising-Strukturen zu investieren. Auch in Deutschland wurden staatliche Matching Funds-Programme durchgeführt. Zu nennen sind das STIBET-Programm des DAAD, das Stipendienprogramm des Landes Nordrhein-Westfalen und auch das Deutschlandstipendium. Die Länderregierungen Hessens, Bayerns und Baden-Württembergs honorierten hohe Spenden an Hochschulen durch die Aufstockung von Stiftungsvermögen oder der Finanzierung von Neubauten, was aber auf einer ad-hoc Basis und nicht im Rahmen langfristiger Matching Funds-Programme geschah. Bei den bisherigen Matching Funds-

Programmen an deutschen Hochschulen wurde der Aufbau von Fundraising-Kapazitäten nicht berücksichtigt, wobei im Rahmen des Nationalen Stipendienprogramms den Hochschulen Schulungsmaßnahmen angeboten werden.

Der Ausbau des Stipendienwesens in Deutschland war zwar längst überfällig und es ist sehr begrüßenswert, dass die Bundesregierung mit dem Deutschlandstipendium einen sehr großen Beitrag leistet. Stipendien führen aber bei den Hochschulen selbst nicht zu Zusatzeinnahmen, die die Hochschulen jedoch benötigen, um die Kosten für Fundraising rechtfertigen zu können.

## **Schlussfolgerungen für das deutsche Hochschulsystem**

Die meisten Modelle sind zur Zeit in Deutschland nicht anwendbar, weil schlicht und einfach noch zu wenig Spenden eingeworben werden. Die Hochschulen haben wiederum nicht ausreichend Mittel, um Fundraising-Abteilungen auf- oder auszubauen, um überhaupt signifikante Spendenmittel einnehmen zu können. Damit ergibt sich ein Teufelskreis, der aus unserer Sicht nur durch staatliche Kapazitätsgelder durchbrochen werden kann, die den Hochschulen vorab zur Verfügung gestellt werden, um Fundraising-Kosten zu decken. Dies bedeutet aber nicht, dass die oben vorgestellten Modelle nicht zur Anwendung kommen können. Die staatlichen Hochschulen in Deutschland sollten überlegen, wie sie langfristig ihre Fundraising-Strukturen finanzieren können. Sie sollten möglichst früh ihren Förderern kommunizieren, dass Fundraising mit Kosten verbunden ist, die eingeworbenen Spenden diese aber mittelfristig um ein vielfaches überschreiten. Daher sollten die vorgestellten Modelle von Anfang an angewandt werden, um zum einen Förderer frühzeitig mit Möglichkeiten der (Re-)Finanzierung von Fundraising-Strukturen vertraut zu machen. Zum anderen sollten deutsche Hochschulen darauf hinweisen, dass der Großteil der Kosten der Fundraising-Strukturen mittelfristig über die Spendeneinnahmen refinanzierbar ist, um möglichen Einwänden seitens der Studierenden und Hochschulmitarbeiter frühzeitig begegnen zu können.

## **5 Matching Funds-Programme im Überblick**

Was sind Matching Funds? Matching Funds sind Gelder, deren Vergabe an den Empfänger mit dem Nachweis von anderen Einnahmen verknüpft ist. Es handelt sich also um eine Koförderung. Grundsätzlich können solche Zuschüsse sowohl staatlicherseits als auch von Unternehmen, Stiftungen oder Privatpersonen zur Verfügung gestellt werden.

Staatliche Matching Funds-Programme für Hochschulen hingegen bezuschussen Spenden von Privatpersonen, Stiftungen oder Unternehmen an Hochschulen. In den USA haben 23 Bundesstaaten Matching Funds-Programme durchgeführt. Solche Programme gab es auch in Kanada, Singapur, Hongkong, Norwegen, Neuseeland, England und Deutschland. Die australische Regierung prüft derzeit die Einführung eines Matching Funds-Programms. Eine von der Europäischen Union eingesetzte internationale Expertenkommission hat sich für die Einrichtung eines Matching Funds-Programms auf EU-Ebene ausgesprochen (Expert Group on Fundraising 2008). Die in diesem Beitrag vorgestellten Programme wurden von den jeweiligen Ministerien für Bildung und Forschung konzipiert und waren sowohl auf nationaler wie auch auf regionaler Ebene zu finden. In der Regel wurden nur staatliche Hochschulen gefördert. Einige Bundesstaaten in den USA und neuerdings auch Hongkong haben aber auch private Hochschulen gefördert.

Warum fördern Regierungen Spenden an Hochschulen? Die Untersuchung hat gezeigt, dass Regierungen mit staatlichen Geldern die Wettbewerbsfähigkeit ihrer Hochschulen erhöhen wollten. In den USA legten Bundesstaaten aus zwei Gründen Matching Funds-Programme auf: Zum einen sollten durch die Erhöhung die staatlichen Hochschulen den Anschluss an private Hochschulen nicht verlieren. Zum anderen sollten sie durch zusätzliche Gelder ihre Forschungskapazitäten ausbauen, um langfristig besser um Fördermittel konkurrieren zu können, die von der Bundesregierung zur Verfügung gestellt wurden.

In Kanada, Großbritannien, Neuseeland, Norwegen, Hongkong und Singapur argumentierten Regierungen, dass ihre Hochschulen nur durch zusätzliche Einnahmen ihre internationale Wettbewerbsfähigkeit behaupten könnten. In allen Fällen erklärten Regierungen, dass staatliche Grunds- und Drittmittel *alleine* nicht mehr ausreichten, um die Wettbewerbsfähigkeit ihrer Hochschulen zu erhalten.

Die analysierten Matching Funds-Programme zeigen die folgenden Gemeinsamkeiten:

- | Die staatliche Bezuschussung von Spenden an Hochschulen fand nach festgeschriebenen Schlüsseln statt. Meistens wurden Spenden im Verhältnis (Spende:staatliche Gelder) 1:1 oder 2:1 bezuschusst. Möglich waren auch skalierte Bezuschussungsschlüssel, die bei steigenden Spenden, den relativen Anteil der Zuschüsse erhöhten.
- | Festlegung von Obergrenzen: Staatlicherseits wurden maximale Ausgabegrenzen für die gesamten Programme oder pro Hochschule festgelegt, um die Programme überhaupt steuern zu können.
- | Zeitliche Befristung der Programme: Meistens wurden Spenden bezuschusst, die in einem Zeitraum von drei bis fünf Jahren bei den Hochschulen eingegangen sein mussten. Jedoch wurden in einigen Fällen auch Spendenzusagen gefördert. In zahlreichen Fällen legten Regierungen nach erfolgreichen Förderrunden neue Programme auf.

- | Matching Funds-Programme waren in drei Fällen (Hongkong, Singapur, England) mit der Bereitstellung von Kapazitätsgeldern für den Aufbau von Fundraising-Abteilungen verbunden. Die staatlichen Matching Funds sollten teilweise die Fundraising-Kosten refinanzieren.
- | In drei Fällen (Hongkong, Großbritannien, Norwegen) wurden Steuergesetze geändert, um eine bessere steuerliche Absetzung von Spenden an Hochschulen zu gewähren.

Es lassen sich drei Auswirkungen von Matching Funds-Programmen auf das Hochschulfundraising erkennen:

- (1) Matching Funds-Programme erhöhen die Wirkung von Spenden und schaffen damit Anreize für Förderer.
- (2) Matching Funds-Programme schaffen Anreize für Hochschulleitungen, professionelles Fundraising zu betreiben und Fundraising-Abteilungen entsprechend auszubauen.
- (3) Matching Funds-Programme erlauben es Regierungen, Spenden in bestimmte Bereiche wie etwa Studierendenförderung oder Grundlagenforschung zu leiten (Jansen, Sandevski 2009).

## 5.1 Norwegen

Das Weißbuch „Commitment to Research“ der norwegischen Regierung definierte die Bereiche Energie und Umwelt, Nahrung, Gewässer/Meer, Gesundheit, Informations- und Kommunikationstechnologien und Biotechnologie als Förderprioritäten. Diese Bereiche sollten in verschiedenen Programmen gefördert werden.

Im Rahmen des Skattefunn-Programms konnten Unternehmen Investitionen im Bereich Forschung und Entwicklung vollständig von der Steuer absetzen. Dazu gehörte auch ausdrücklich die Zusammenarbeit mit Hochschulen. Zwischen den Jahren 2002 und 2004 bescherte das Programm Unternehmen Steuererleichterungen von etwa vier Milliarden norwegischen Kronen (515 Millionen Euro).

Im Juni 2005 stimmte das norwegische Parlament verschiedenen von der Regierung vorgeschlagenen Maßnahmen zu, um die Forschung in Norwegen zu stärken. Dazu gehörte ein Matching Funds-Programm, das sogenannte Norwegian Donation Reinforcement Programme, das 2006 in Kraft trat. Die Regierung bezuschusste Spenden im Verhältnis 4:1 (Spenden:staatliche Gelder). Spenden mussten der Finanzierung langfristig angelegter Projekte im Bereich der Grundlagenforschung dienen. Sie durften dem Förderer keinen direkten wirtschaftlichen Nutzen bringen. Spenden mussten im ersten Jahr mindestens fünf Millionen norwegische Kronen (600.000 Euro) betragen, um bezuschusst werden zu können. Später senkte die norwegische Regierung den Mindestbetrag auf drei Millionen norwegische Kronen (350.000 Euro). Diese Maßnahmen müssen vor dem Hintergrund betrachtet werden, dass Norwe-

gen im OECD-Vergleich nach Irland den niedrigsten Anteil privater Ausgaben für den Bereich Forschung zu verzeichnen hatte.

**Abbildung 18: Das norwegische Donation Reinforcement Programme im Überblick**

Jahr	Kronen (in Mio.)	Euro (in Mio.)
2006	541	68
2007	211	26
2008	238	30
2009	100	13
Staatliche Zuschüsse (2006-2009)	272,5	35
Gesamteinnahmen	1362,5	175

Quelle: Haaland (2010).

Bei Spenden über 50 Millionen Kronen (6,3 Millionen Euro) wurden Hochschulen gesetzlich verpflichtet, jährlich über die Verwendung der Gelder Bericht abzulegen (Norwegian Ministry of Education and Research 2005). Insgesamt bescherte das Norwegian Donation Reinforcement Programme den Hochschulen in Norwegen Mehreinnahmen in Höhe von 1,3625 Milliarden Kronen (175 Millionen Euro).<sup>16</sup>

Da die Hochschulen in Norwegen über keine Fundraising-Abteilungen verfügten, wurden die Spenden über die Stiftungen der Hochschulen und Abteilungen für Technologie-Transfer eingeworben. Die Spenden und Matching Funds wurden für die langfristige Förderung von Forschungsprojekten verwendet. Durch die zusätzlichen Gelder konnten sich die Hochschulen teure technische Anschaffungen leisten und zusätzliche Mitarbeiter einstellen.<sup>17</sup>

<sup>16</sup> Norwegen hat knapp fünf Millionen Einwohner und ist damit etwas kleiner als das Bundesland Hessen.

<sup>17</sup> Korrespondenz mit Hanne P. Gulbrandsen, Senior Advisor, Ministerium für Bildung und Forschung, Norwegen.

**5.2 Hongkong**

Die Regierung Hongkongs führte seit 2003 fünf staatliche Matching Funds-Programme durch.

Die Regierung Hongkongs stellte 2002 den acht staatlichen Hochschulen jeweils fünf Millionen HK-Dollar (ca. 481.000 Euro) zur Verfügung, um damit Fundraising-Abteilungen aufzubauen. Gleichzeitig wurden die Steuergesetze so geändert, dass statt zehn Prozent bis zu 25 Prozent des Einkommens oder Gewinns von Privatpersonen oder Unternehmen als Spenden von der Steuer abgesetzt werden konnten.

**Abbildung 19: Ergebnisse der vier Matching Funds-Programme (2003-2009)**

Programmdauer	Spendeneinnahmen (in Mrd. HK-Dollar)	Staatliche Zuschüsse (in Mrd. HK-Dollar)
Juli 2003-Juni 2004	1,3	1
August 2005-Februar 2006	1,9	1
Juni 2006-März 2007	1,6	0,9
Januar 2008-Februar 2009	2,2	1
Gesamteinnahmen 2003-2009	7	3,9

Quelle: University Grants Committee (2010:2).

Insgesamt konnten die acht in den ersten drei Runden teilnehmenden Hochschulen und zehn in der vierten Runde teilnehmenden Hochschulen über Spendeneinnahmen und staatlichen Zuschüsse im Zeitraum 2003-2009 10,9 Milliarden HK-Dollar (1,01 Milliarden Euro) an Zusatzeinnahmen verbuchen.

Die Gelder waren für vier Förderbereiche vorgesehen: (1) Verbesserung von Forschung und Lehre, (2) Entwicklung akademischer Stärken und Förderung von Spezialisierungsbereichen, (3) Studierendenorientierte Aktivitäten und Entwicklungsprogramme (Förderung internationaler Austauschprogramme, Stipendien, Curriculaentwicklung durch die Einbindung von Diensten für die Gemeinschaft und soziale Aktivitäten) und (4) Bauvorhaben.

Abbildung 20: Ausgaben für die Förderbereiche (2003-2010)

Förderbereich	Ausgaben (in Mrd. HK-Dollar)
Verbesserung von Forschung und Lehre	3,037
Entwicklung akademischer Stärken und Förderung von Spezialisierungsbereichen	2,648
Studierendenorientierte Aktivitäten und Entwicklungsprogramme	3,252
Bauvorhaben	1,497

Quelle: University Grants Committee (2010:4).

Die beteiligten Hochschulen nutzten die Einnahmen auch, um im Förderzeitraum Stiftungsvermögen in Höhe von 2,9 Milliarden HK-Dollar (270 Millionen Euro) anzulegen. Davon waren 1,3 Milliarden HK-Dollar (120 Millionen Euro) an Stiftungskapital für die Verbesserung von Forschung und Lehre und die Einrichtung von „endowed professorships“ und 0,8 Milliarden HK-Dollar (74 Millionen Euro) für Stipendien bestimmt (University Grants Committee 2010: 4).

Die Regierung hat für die fünfte Runde eine Milliarde HK-Dollar (92,8 Millionen Euro) bereit gestellt. Diese fünfte Runde lief bis März 2011. Angesichts der bisherigen Erfahrungen kann davon ausgegangen werden, dass die fünfte Runde den beteiligten Hochschulen Zusatzeinnahmen von etwa drei Milliarden HK-Dollar (278 Millionen Euro) bringen wird.

Die Bezuschussung der Spenden erfolgte in der ersten Förderrunde auf zwei Ebenen: Die Regierung Hongkongs stellte allen Hochschulen einen Sockelbetrag von 20 Millionen HK-Dollar zur Verfügung. Die ersten 20 Millionen HK-Dollar bezuschusste die Regierung im Verhältnis 1:1. Spenden über den Sockelbetrag hinaus wurden im Verhältnis 2:1 (Spende:staatliche Gelder) bezuschusst. Der Maximalbetrag, den eine Hochschule an Zuschüssen erhalten konnte, wurde auf 150 Millionen HK-Dollar festgesetzt. Ab der dritten Förderrunde wurde die Sockelbeträge auf 45 Millionen HK-Dollar und die Maximalbeträge auf 250 Millionen HK-Dollar angehoben.

Die Zuschüsse über den Sockelbetrag hinaus wurden auf einer „first-come-first-served“-Basis gewährt. Diese Politik führte dazu, dass Hochschulen ein Interesse daran hatten, ihre Spenden so schnell wie möglich einzuwerben und ihre Förderzusagen horteten, um dann nach dem Beginn der Förderinitiativen sofort in den Genuss staatlicher Matching Funds zu kommen. Ein Fundraiser kommentierte diese Politik

folgendermaßen: „Die Fundraiser haben stapelweise Fördervorschläge auf ihren Schreibtischen liegen und mit dem Beginn der Matching Funds-Initiativen beginnt die Jagd auf die Förderer.“<sup>18</sup>

Die Matching Funds-Programme der Regierung dienten dazu, den Hochschulen zusätzliche Einnahmequellen zu erschließen und damit zur internationalen Wettbewerbsfähigkeit der Hongkonger Hochschulen beizutragen. Deswegen definierte die Regierung als Förderschwerpunkte die Internationalisierung der Hochschulen, Leistungsstipendien für Studierende aus dem Ausland, Forschungsprojekte sowie Bauvorhaben, um die physischen Grundlagen für die Entwicklung der Hongkonger Hochschulen zu schaffen.

In allen drei Förderrunden betonte die Regierung, dass es sich bei den Matching Funds um zusätzliche Gelder handelte, die nicht die Förderung durch Grund- und Drittmittel antasten sollte. Die Hochschulen wurden im Gegenzug verpflichtet, die Höhe und Verwendung der eingeworbenen Spenden zu veröffentlichen. Eine vierte Förderrunde lief im Jahr 2008. Nun wurden erstmalig mit der Open University of Hong Kong und der Hong Kong Shue Yan University auch zwei private Hochschulen in das Matching Funds-Programm aufgenommen. In der fünften Runde wurden mit der HKAPA und dem Chu Hai College of Higher Education zwei weitere private Hochschulen aufgenommen (University Grants Committee 2005, 2006, 2007a, b, 2009, 2010).

Die Hochschulen betrieben auch vor den Matching Funds-Programmen bereits Fundraising. Jedoch wurde Fundraising als Teil der Verwaltungsaufgaben betrachtet. Mit Beginn der Matching Funds-Programme bauten die Hochschulen professionelle und personell gut ausgestattete Fundraising-Abteilungen auf. Die Kosten der Fundraising-Abteilungen konnten durch die staatlichen Zuschüsse refinanziert werden.

Laut der Regierung Hongkongs hatten die Matching Funds drei Effekte: Ersten brachten die Programme den teilnehmenden Hochschulen beträchtliche Zusatzeinnahmen. Zweitens führten die Matching Funds-Programme zu einer neuen Förderkultur in Hongkong. Drittens zwangen die Förderprogramme die Hochschulen, ihre Entwicklungsstrategien auf eine internationale Wettbewerbsfähigkeit auszurichten.<sup>19</sup>

### 5.3 England und Wales

Im Jahr 2003 beauftragte die britische Regierung die Sutton-Stiftung Empfehlungen für die Förderung von Hochschul fundraising in Großbritannien auszuarbeiten. Die von der Sutton-Stiftung zusammenge-

---

<sup>18</sup> Korrespondenz mit einem Fundraiser (anonym) in Hongkong.

<sup>19</sup> Korrespondenz mit Joshia Tau, University Grants Committee, Hongkong.

stellte Expertengruppe Task Force on Voluntary Giving to Higher Education unternahm Studienreisen in die USA und konsultierte britische Universitäten und internationale Beratungsunternehmen.

Die Kommission richtete in ihren Berichten Handlungsempfehlungen an Hochschulen wie Politik. Die Empfehlungen umfassten unter anderem den Aufbau eines staatlichen Förderprogramms. Die Expertengruppe empfahl Hochschulen mit kleineren Stiftungsvermögen ihre Vermögen von einem Treuhänder verwalten zu lassen. Damit könnten sich auch kleinere Hochschulen hochkarätige Investmentmanager leisten, die dann für hohe Stiftungserträge sorgen würden (Task Force on Voluntary Giving to Higher Education 2004; The Sutton Trust 2003, 2006).

Daraufhin startete die britische Regierung im Jahr 2004 ein dreijähriges Förderprogramm in Höhe von insgesamt sieben Millionen Pfund. Es bewarben sich 78 Hochschulen um Aufnahme in das Förderprogramm, von denen 27 Hochschulen aufgenommen wurden. Es ist interessant, dass es sich bei diesen 27 Hochschulen nicht um die forschungstärksten Hochschulen handelt.<sup>20</sup> Das dreijährige Programm diente dem Aufbau von Fundraising-Kapazitäten. Staatlicherseits wurden den Hochschulen zu diesem Zweck je nach Größe der Hochschule zwischen 35.000 Pfund und 125.000 Pfund zur Verfügung gestellt, wobei die Hochschulen den gleichen Betrag an Eigenmitteln zur Verfügung stellen sollten.

**Abbildung 21: Durchschnittliche Spendeneinnahmen der am Kapazitätsprogramm beteiligten Hochschulen**

2006/2007	2007/2008	2008/2009
503.000 Pfund	888.000 Pfund	844.000 Pfund

Quelle: Gilby u.a. (2010: 63-64).

Gleichzeitig erhöhten die am Kapazitätsprogramm beteiligten Hochschulen ihre Fundraising-Ausgaben von 4,5 Millionen Pfund im Jahr 2006/2007 auf 5,2 Millionen im Jahr 2007/2008 und auf sechs Millionen Pfund im Jahr 2008/2009 (Gilby u.a. 2010: 64).

Im Februar 2007 verkündete die Regierung dann ein neues Förderprogramm, das im August 2008 startete und ein Fördervolumen von insgesamt 200 Millionen Pfund für Hochschulen in England umfasste. Dadurch erhoffte sich die Regierung, dass die englischen Hochschulen Spenden in Höhe von 400 Millionen Pfund einnehmen würden. Die britische Regierung definierte dabei, welche Einnahmen nicht als Spenden zählten: Zinserlöse aus Spenden und Stiftungen, staatliche Förderung, Spenden von ausländi-

<sup>20</sup> Die 20 forschungstärksten britischen Hochschulen haben sich in der sogenannten Russell Group organisiert. Die 20 Mitgliedshochschulen der Russell Group bekommen etwa 60 bis 70 Prozent aller staatlichen Forschungsfördermittel. Lediglich die University of Sheffield nahm als einzige Russell Group Universität am Kapazitätsaufbauprogramm teil.

schen Regierungen, Lotterien, Auftragsforschung und andere Dienstleistungs-Verträge, Einkommen aus Unternehmen, die sich im vollständigen oder anteiligen Besitz der Hochschule befinden, Sachspenden und Einnahmen aus Erbschaften und Spenden von Stiftungen, die jährlich über 60 Millionen Pfund spenden.

Die aus Unternehmensspenden finanzierten Projekte oder Lehrstühle durften zwar den Namen der Unternehmen tragen, jedoch durften Spenden von Unternehmen nicht mit der Verwendung von Firmenlogos einhergehen. Die Hochschulen sollten über die Verwendung der Spendengelder frei verfügen können, Patentrechte aus durch Spenden geförderter Forschung mussten immer bei den Hochschulen verbleiben (Higher Education Funding Council for England 2008).

Das Programm richtete sich ausdrücklich an englische Universitäten, die bisher noch keine großen Erfolge im Bereich Fundraising vorweisen konnten. Gleichzeitig sollten die englischen Spitzenuniversitäten auch in Zukunft international konkurrenzfähig bleiben. Die Regierung stellte die Eckpunkte des Programms vor und bat die Universitäten sowie mögliche Förderer ausdrücklich um Rückmeldung. Die Auszahlung der Förderbeiträge begann im August 2009. Universitäten konnten selbst über die Verwendung der Fördergelder bestimmen. Die Teilnahme der Universitäten erfolgte auf freiwilliger Basis, jedoch mussten Universitäten ihre bisherigen Fundraising-Einnahmen im Rahmen der Ross-CASE Umfrage offen legen (Gilby u.a. 2009).

Für alle teilnehmenden Hochschulen wurden jährliche Förderhöchstgrenzen festgesetzt. Konnte eine Hochschule in einem Jahr nicht die Maximalförderung erreichen, so wurden diese nicht ausgeschöpften Mittel auf die Maximalförderung des Folgejahres addiert. Wenn Hochschulen nach Ablauf des dreijährigen Förderprogramms im Jahr 2011 ihre Maximalförderung nicht ausschöpfen konnte, wurden die Restmittel an die Hochschulen verteilt, die die maximalen Förderraten übertroffen hatten. So sollten die Hochschulen belohnt werden, die mehr Spenden eingeworben hatten als in im Förderprogramm vorgesehen.

Die zu fördernden Hochschulen wurden in drei Gruppen eingeteilt. In der ersten Gruppe befinden sich die Hochschulen, die ihre Fundraising-Kapazitäten erst noch ausbauen mussten. Dazu gehörten Hochschulen, die vor allem Weiterbildungsangebote leisteten. Bis 2011 wurden Spenden an die Hochschulen der ersten Gruppe im Verhältnis 1:1 bezuschusst. Pro Hochschule standen insgesamt 200.000 Pfund an staatlichen Zuschüssen zur Verfügung. Die zweite Gruppe umfasste die Mehrzahl der englischen Hochschulen, die bereits über Fundraising-Abteilungen verfügten. In dieser Gruppe wurden Spenden im Verhältnis 2:1 (Spende:staatliche Gelder) bezuschusst. Die Obergrenze für staatliche Zuschüsse lag bei 1,35 Millionen Pfund pro Hochschule.

Die dritte Gruppe bestand aus den wenigen Hochschulen, die bereits sehr hohe Fundraising-Einnahmen vorweisen können. Da diese Universitäten schon über starke Fundraising-Kapazitäten verfügten, wurden Spenden an diese Hochschulen im Verhältnis 3:1 (Spende:staatliche Gelder) bezuschusst.<sup>21</sup> Hochschulen der dritten Gruppe konnten bis zu 2,75 Millionen Pfund an staatlichen Matching Funds erhalten. Die Hochschulen konnten selbst entscheiden, welcher Gruppe sie zugeordnet werden wollten, jedoch konnten sie nach Beginn des Programms nur in die nächst höhere, jedoch nicht mehr in die niedrigeren Gruppen wechseln. Dadurch sollten die Hochschulen ihre Fundraising-Kapazitäten realistisch einschätzen (Higher Education Funding Council for England 2008b).

**Abbildung 22: Das englische Matching Funds-Programm (2008-2011)**

	<b>Schlüssel</b> (Spende:staatliche Gelder)	<b>Maximal be- zuschussbare Spenden je Universität</b>	<b>Maximale staat- liche Zuschüsse je Universität</b>	<b>1</b>	<b>Maximale Gesamteinnahmen</b> (Spenden und Staatszuschuss)
Gruppe 1	1: 1	200.000 Pfund	200.000 Pfund		400.000 Pfund
Gruppe 2	2:1	2,70 Mio. Pfund	1,35 Mio. Pfund		4,05 Mio. Pfund
Gruppe 3	3:1	8,25 Mio. Pfund	2,75 Mio. Pfund		11 Mio. Pfund

Quelle: Eigene Darstellung

Das Matching Funds-Programm in England führte zu einer starken Nachfrage nach qualifiziertem Personal und Bildungsangeboten im Bereich Hochschulfundraising. Deswegen stellte die britische Regierung dem Council for Advancement and Support of Education (CASE) im Dezember 2008 1,5 Millionen britische Pfund zur Verfügung, um in den darauffolgenden drei Jahren die 158 Hochschulen in England im Bereich Hochschulfundraising zu schulen (Council for Advancement and Support of Education 2008b).

Einige Hochschulen, wie die London School of Economics, setzten die staatlichen Matching Funds zur Gewinnung von Förderern für die Jahresfonds ein.<sup>22</sup> Sie rechneten den potentiellen Förderern konkret

<sup>21</sup> Da zur Zeit etwa 40 Prozent aller Spenden in Großbritannien an Cambridge und Oxford gehen, werden diese wahrscheinlich auch am meisten vom staatlichen Förderprogramm profitieren.

<sup>22</sup> Jahresfonds (annual funds) kennzeichnen sich dadurch, dass Förderer regelmäßig, nicht-zweckgebundene Spenden leisten. Dabei handelt es sich in der Regel um kleinere Beträge, wobei Förderer, die mit kleinen Beträgen anfangen, langfristig oft höhere Beträge spenden.

vor, wie sich Spenden durch die staatlichen Gelder erhöhen würden. Dabei kam ihnen zu Gute, dass Förderer seit einigen Jahren in Großbritannien auf die Rückerstattung eines Teils der Spende im Rahmen der steuerlichen Absetzbarkeit verzichten können. Die Steuerrückerstattungen werden dann von den Finanzämtern direkt an gemeinnützige Organisationen geleitet.

Unter dem Motto “Make a Match. Make a Difference” erklärte die London School of Economics potentiellen Förderern die Steigerung ihrer Spende durch das Matching Funds-Programm:

**Abbildung 23: Einsatz des staatlichen Förderprogramms im Rahmen des Annual Funds an der London School of Economics**

If you are:	Your gift:	With Gift Aid:	UK Government Match:	LSE Receives:	Cost to You:	Effect on Your Gift:
In the UK, paying tax at a basic rate and you make a Gift Aid declaration	£100	£125	£42	£167	£100	Increased by 67%
In the UK, paying tax at higher rate and you make a Gift Aid declaration	£100	£125	£42	£167	£80*	Increased by 109%
In the UK, not paying tax rate and you do not make a Gift Aid declaration	£100	£100	£33	£133	£100	Increased by 33%
Outside of the UK	£100	£100	£33	£133	£100**	Increased by at least 33%

Quelle: London School of Economics (2010).

Im Jahr 2008/2009 und damit dem ersten Jahr des Matching Funds-Programms nahmen englische Hochschulen bereits 145 Millionen Pfund ein, für die sie Zuschüsse beantragen konnten (Gilby 2010: 7). Dies lässt darauf schließen, dass die angestrebten 400 Millionen Pfund an bezuschussbaren Spendeneinnahmen im vorgesehen Förderzeitraum von drei Jahren eingeworben werden. Die britische Regierung ging davon aus, dass zum einen das Förderprogramm einen Anreiz bieten würde, um Fundraising-Abteilungen auszubauen. Zum anderen erlaubte es auch die Verwendung eines Teils der Spenden und staatlichen Zuschüsse zur Finanzierung der Kosten der Fundraising-Abteilungen.<sup>23</sup>

<sup>23</sup> Korrespondenz mit Philipp Nye vom Department for Innovation, Universities and Skills (DIUS), London.  
 zuschnitt 024 | © Zeppelin Universität gemeinnützige GmbH

Wales stellte in Anlehnung an das Förderprogramm in England ein ähnliches Matching Funds-Programm auf, welches 2009 begann und über einen Zeitraum von drei Jahren laufen soll. Das Förderprogramm umfasst zehn Millionen Pfund an staatlichen Zuschüssen. Hinzu kommen staatliche Kapazitätsgelder für die teilnehmenden Hochschulen in Höhe von jeweils 20.000 Pfund sowie Gelder für Schulungsmaßnahmen (Higher Education Funding Council for Wales 2009: 2-4).

## 6 Deutschland im internationalen Vergleich

### 6.1 Bisherige Matching Funds-Modelle auf Bundes- und Landesebene

Was kann Deutschland von anderen Ländern lernen? Welche Lehren können für Deutschland aus der Untersuchung von Matching Funds-Programmen im internationalen Vergleich gezogen werden? Wie kann ein staatliches Förderprogramm in Deutschland aussehen, um Hochschulen zusätzliche Einnahmen durch Spenden zu ermöglichen?

Auf Bundesebene existierte bis 2010 nur ein Matching Funds-Programm, das Spenden an Hochschulen förderte: Seit 2001 bezuschusste der Deutsche Akademische Austauschdienst (DAAD) im Rahmen des Stipendien- und Betreuungsprogramm (STIBET) Spenden an Hochschulen, so dass diese Stipendien für ausländische Studierende bereit stellen konnten. Die Stipendien orientieren sich an den Stipendiensätzen des DAAD. Private Drittmittel werden im Verhältnis 1:1 vom DAAD bezuschusst. Bis zu 25.000 Euro stehen dabei pro Hochschule und Jahr in der Regel zur Verfügung. Zwischen 2001 und 2007 stellte der DAAD etwa 9,6 Millionen Euro an Matching Funds zur Verfügung. Die Hochschulen nahmen selbst etwa 10,2 Millionen Euro von privaten Förderern ein. Auf diese Weise konnten bis September 2007 8.690 ausländische Studierende gefördert werden. Die Nachfrage der Hochschulen nach den Matching Funds übertraf die DAAD-Mittel bei weitem (DAAD 2007).<sup>24</sup>

In den letzten Jahren sind immer mehr Bundesländer dazu übergegangen, einen Teil der Mittel für Hochschulen nach leistungsorientierten Indikatoren zu verteilen. Zu den Leistungskriterien gehören neben der Anzahl der Studienabschlüsse und Promotionen auch die eingeworbenen Drittmittel. In Baden-Württemberg, Berlin, Brandenburg, Bremen, Hamburg, Niedersachsen und Thüringen werden Spenden zu Drittmitteln oder sonstigen Einnahmen gezählt, so dass sie im Rahmen der leistungsorientierten Mittelverteilung indirekt von diesen Bundesländern bezuschusst werden.

---

<sup>24</sup> Gespräch mit Gerda Nellessen-Assenmacher, DAAD.

Je nach Struktur der leistungsorientierten Mittelverteilungsmodelle werden Spenden an Hochschulen von diesen Bundesländern indirekt bezuschusst. Spenden stellen aber nur einen Teil der Leistungsindikatoren dar. Die leistungsorientierte Mittelverteilung ist zu komplex, um sie potentiellen Förderern zu vermitteln. Die meisten Hochschulfundraiser wissen noch nicht einmal, dass Spendeneinnahmen ihren Hochschulen zusätzliche Gelder durch die leistungsorientierte Mittelverteilung bescherten können.

Der Gedanke , private Spenden an Hochschulen zu fördern, ist auch auf Länderebene nicht gänzlich neu – wenngleich eher als ad hoc-Maßnahme. Dies war der Fall als Zygmunt Solorz-Zak der Ludwig-Maximilians-Universität München 100 Millionen Euro für den Aufbau eines Instituts für Schlaganfall- und Demenzforschung stiftete. Die bayrische Regierung stellte daraufhin 30 Millionen Euro aus Sondermitteln des Programms „Bayern 2020 plus“ für den Bau eines neuen Gebäudes zur Verfügung (Ludwig-Maximilians-Universität München 2008).

Rheinland-Pfalz würdigte die 100 Millionen Euro Spende für die Errichtung eines Zentrums für Lebenswissenschaften an der Johannes Gutenberg Universität Mainz durch Boehringer-Ingelheim mit der Finanzierung des Neubaus für das Zentrum in der Höhe von 30 Millionen Euro (Johannes Gutenberg Universität Mainz 2009). Ob und in welchem Umfang private Großspenden von den Ländern bezuschusst werden, kommt immer auf den jeweiligen Fall an. Es gibt kaum spezielle, institutionalisierte Förderprogramme auf Länderebene, die Spenden nach einem bestimmten Förderschlüssel bezuschussen.

Einen weiteren Einzelfall stellt der in Aussicht gestellte Zuschuss der hessischen Landesregierung für die Johann-Wolfgang-Goethe Universität Frankfurt dar. Die Goethe Universität erhielt aus dem Nachlass des Bankierehepaars Kassel eine Spende in Höhe von 33 Millionen Euro, um damit den Grundstock für eine Stiftungsuniversität zu legen. Gespräche zwischen dem damaligen hessischen Finanzminister Karlheinz Weimar und dem damaligen Präsidenten der Universität Frankfurt, Rudolf Steinberg, führten zu der Idee, durch die Gegenfinanzierung der Kassel-Spende von 33 Millionen Euro weitere Spender zu gewinnen, um das Stiftungskapital für die Stiftungsuniversität aufzubauen. Insgesamt stellt die hessische Landesregierung der Universität Frankfurt von bis zu 50 Millionen Euro in Aussicht, um damit den Spendeneinnahmen im Verhältnis 1:1 zu bezuschussen. Bis Ende 2008 hatte die Johann-Wolfgang-Goethe Universität nach eigenen Angaben 120 Millionen Euro an Stiftungsmitteln von staatlicher, privater und kommunaler Seite zugesagt bekommen und somit die staatlichen Matching Funds nahezu ausgeschöpft (Goethe Universität Frankfurt 2008; Lemhöfer 2008).

Die nordrhein-westfälische Landesregierung stellte im Juli 2008 8,6 Millionen Euro bereit, um damit ein Stipendiensystem in Nordrhein-Westfalen aufzubauen. Spenden, die Hochschulen für Stipendienzwecke einwerben, werden vom Land im Verhältnis 1:1 bezuschusst. Die Stipendienhöhe soll 300 Euro monatlich betragen. Die Förderdauer pro Studierenden soll mindestens zwei Semester, höchstens aber die Regelstudienzeit betragen. Die Hochschulen sollen die Stipendien in einem transparenten Auswahlverfahren vergeben und dabei auch auf die Förderkriterien der privaten Spender eingehen. Zu den Förder-

kriterien kann etwa gehören, dass die Stipendiaten in einem bestimmten Studiengang eingeschrieben sein müssen oder zu bestimmten Personengruppen wie Migranten oder Studierende mit Kindern gehören (MIWFT 2009 a,b,c, 2008).

Ab dem Wintersemester 2009/2010 konnten die Hochschulen in Nordrhein-Westfalen 1.400 Stipendien einwerben. Am erfolgreichsten waren die Technische Hochschule Aachen (190 Stipendien), die Universität Duisburg-Essen (151 Stipendien), die Ruhr-Universität-Bochum (125 Stipendien) und die Universität zu Köln (103 Stipendien). Insgesamt konnten die Universitäten 1089 Stipendien und die Fach- und Kunsthochschulen 311 einwerben. Die Fördergruppen setzten sich aus Stiftungen und Vereinen (43 Prozent), Wirtschaftsunternehmen (38 Prozent), Privatpersonen (17,5 Prozent) und Banken und Sparkassen (1,5 Prozent) zusammen. Die Hochschulen und das Land NRW hatten schon 2009 weitere 1.200 Stipendien ab dem Wintersemester 2010/2011 gesichert (MIWFT 2009 d, e, f).

## 6.2 Chancen und Herausforderungen des Deutschlandstipendiums

Die Gesetze zur Etablierung des sogenannten Deutschlandstipendiums wurden im Juli und Dezember 2010 vom Bundestag verabschiedet. Die Hochschulen sollen Spenden für ein Stipendium in Höhe von mindestens 150 Euro monatlich einwerben, die dann staatlicherseits mit der gleichen Summe bezuschusst werden. Das Stipendienprogramm-Gesetz (StipG) schließt die Einflussnahme der privaten Mittelgeber auf den Auswahlprozess aus. Die Förderdauer soll mindestens zwei Semester betragen. Die Förderer können bis zu zwei Drittel der Spenden mit einer Zweckbindung versehen. Maximal acht Prozent der Studierenden einer Hochschule können nach dem StipG gefördert werden.

Der Gesetzesentwurf vom Juli 2010 wurde im Dezember 2010 nachgebessert. In der Änderung übernahm der Bund die volle Bezuschussung der eingeworbenen Mittel. Außerdem stellte der Bund den Hochschulen Pauschalen in Höhe von sieben Prozent der maximal bezuschussbaren privaten Mittel zur Verfügung (StipG-ÄndG 2010: 2204). Die Stipendien sollen zum Sommersemester 2011 zum ersten Mal vergeben werden.

Die Publikationen des BMBF erklären als mögliche Förderer Unternehmen, Stiftungen und Privatpersonen, wobei in der Außendarstellung und Außenwahrnehmung der Fokus eindeutig auf Unternehmen liegt, auch wenn Unternehmen im internationalen Vergleich die schwächste Fördergruppe darstellen.

Das Gesetz verpflichtet die teilnehmenden Hochschulen Statistiken zu führen, die unter anderem auch Angaben zu den privaten Förderern, ihrer Rechtsform, der Zweckbindung und Gesamthöhe der Spenden erfassen (StipG 2010:957-959). In diesem Zusammenhang stellte der Bund den Hochschulen auch eine kostenlose Software zur Verfügung. Dies mag auf den ersten Blick als ein rein verwaltungstechnischer Aspekt erscheinen, diese Regelung kann aber den Grundstein für aussagekräftige Fundraising-Statistiken in der Zukunft darstellen. Ebenso bietet das BMBF in diesem Zusammenhang Schulungen für Hoch-

schulmitarbeiter im Bereich Hochschulfundraising an. Das vermittelte Wissen kann nicht nur für die Einwerbung von Stipendien genutzt werden. Das Deutschlandstipendium bietet daher eine sehr gute Basis für die Professionalisierung und Standardisierung des Hochschulfundraisings in Deutschland.

Dennoch stießen die Pläne für das Programm bei den Oppositionsparteien sowie bei Vertretern des Studentenwerks und Hochschul- und Studierendenverbänden auf deutliche Ablehnung. Kritisiert wurde zum einen, dass das Programm nicht geeignet sei, Studierende aus ökonomisch schwächeren Familien tatsächlich zu erreichen. Das Problem, dass Studierende die Stipendien erhalten, das Geld aber nicht benötigen, sowie die Problematik der Erhöhung des monatlichen Büchergeldes für die Stipendiaten der Begabtenförderwerke auf 300 Euro soll hier nicht erläutert werden. Diese wurde bereits ausgiebig an anderer Stelle getan.<sup>25</sup>

Zum anderen sahen die Hochschulen massive Kapazitätsprobleme bei der Einwerbung der Stipendien, der Auswahl der Stipendiaten und der Betreuung der Förderer (Wiarda 2010; Jansen, Sandevski 2010). In der Tat bedeuteten die Pläne für die Hochschulen, dass sie je tausend Studierende etwa 144.000 Euro pro Jahr einnehmen müssten. Während das Stipendienprogramm für einige wenige Hochschulen tatsächlich die Möglichkeit bot, ihre bestehenden Fundraising-Bemühungen auszubauen, standen die meisten deutschen Hochschulen vor der Herausforderung, überhaupt mit Hochschulfundraising anzufangen.

Wenn wir die direkten, durchschnittlichen Fundraising-Kosten in Großbritannien in Höhe von 27 Prozent gemessen an den Spendeneinnahmen auf Deutschland übertragen, müssten die deutschen Hochschulen mit etwa 39.000 Euro pro tausend Studierende an direkten Fundraising-Kosten rechnen. Diese Kalkulation ist eine sehr vorsichtige. Zum einen erfassen die direkten Kosten nur die Kosten für die Fundraising-Abteilungen, nicht jedoch die Kosten für weitere im Fundraising involvierte Mitarbeiter wie die Hochschulleitungen, Dekane oder Professoren.

Zum anderen liegen die Fundraising-Kosten der forschungsstärksten britischen Hochschulen der Russell Group bei 13 Prozent, welche bereits über etablierte Fundraising-Abteilungen verfügen. Die Fundraising-Kosten der Mitgliedshochschulen der University Alliance, die in erster Linie in der Lehre tätig sind, relativ kleinere Studierendenzahlen haben und erst über jüngere Fundraising-Strukturen verfügen, liegen dagegen bei 75 Prozent gemessen an den Spendeneinnahmen. Dies bedeutet nicht, dass die Fundraiser an diesen Hochschulen einen schlechteren Job machen, die strukturellen Voraussetzungen sind einfach andere.

---

<sup>25</sup> Eine ausführliche Sammlung an Medienberichten und Stellungnahmen bietet die Internetseite der Initiative Stipendienkritik ([www.stipendienkritik.de](http://www.stipendienkritik.de)).

Was bedeutet dies für das Deutschlandstipendium? Es ist sehr positiv anzumerken, dass sich die Pauschale von sieben Prozent der maximal bezuschussbaren Spenden nach der Zahl der Studierenden und nicht nach der Zahl der tatsächlichen Stipendiaten richten. Der erste Entwurf für das nationale Stipendienprogramm ging mit keinem einzigen Wort auf die Fundraising-Kosten der Hochschulen ein, obwohl selbst die Kosten für das Ausfüllen der Zusageformulare und die Überweisung der Gelder im Entwurf veranschlagt wurden (Deutscher Bundestag 2010: 3). Eine Pauschale von sieben Prozent entspricht 10.080 Euro pro tausend Studierenden in der Endausbaustufe des Programm. Mit dieser Summe ließe sich eine Sechstelmitarbeiterstelle nach TV-L 13 finanzieren.

Das Stipendienprogramm-Gesetz erhebt zwar nicht den Anspruch sämtliche Kosten der Hochschulen decken zu müssen, doch gerade im Vergleich zu britischen Hochschulen, deren Fundraisingausgaben im akademischen Jahr gemessen an den Spendeneinnahmen im akademischen Jahr 2008/2009 27 Prozent betragen, erweist sich eine Pauschale von sieben Prozent als sehr optimistisch.

Große, forschungsstarke Hochschulen in urbanen Ballungsgebieten haben andere Voraussetzungen als kleinere (Fach-)Hochschulen in wirtschaftlich schwachen Regionen. Diesen Unterschied haben die Gesetze nicht berücksichtigen können. Die Hochschulen müssen daher beträchtliche Eigenmittel aufbringen, um die maximal möglichen Stipendien einwerben zu können. Dafür gibt es zwei Möglichkeiten: Erstens stellen die Hochschulen (zusätzliche) Mitarbeiter für den Bereich Fundraising ein, die alleine die Stipendien einwerben können. Dies ist angesichts der knappen Hochschulhaushalte sehr unwahrscheinlich.

Zweitens übernehmen die Hochschulleitungen, Dekane, wissenschaftlichen und administrativen Mitarbeiter diese zusätzlichen Aufgaben und haben letzten Endes für ihre eigentlichen Kernaufgaben weniger Zeit. Alumni- und Fördervereine könnten eine wichtige Rolle spielen. Die Vereine können eine enorme Unterstützung darstellen, vorausgesetzt es finden klare Absprachen zwischen den Hochschulleitungen, der Zentralverwaltung, den Fachbereichen und Alumni- und Fördervereinen statt. Da eine ausgeprägte Kommunikations- und Kooperationskultur zwischen Hochschulleitungen, Zentralverwaltungen und Fachbereichen nicht unbedingt zu den Stärken deutscher Hochschulen gehört, ist auch die Gefahr gegeben, dass potentielle (Neu-)Förderer von mehreren Hochschulvertretern gleichzeitig in unkoordinierter Weise nach Spenden gefragt werden, was für die Außenwahrnehmung und damit den Fundraising-Bemühungen der Hochschulen alles andere als zuträglich ist.

Da das Programm erst begonnen hat, sind Korrekturen noch möglich und sinnvoll, um auf die berechtigten Kritiken am Stipendienprogramm seitens der Hochschulen zu reagieren und für eine größere Zustimmung unter den Hochschulen zu werben.

## Bisherige Bilanz des Deutschlandstipendiums

Die Bundesregierung begrenzte die Zahl der potentiellen Stipendiaten des Deutschlandstipendiums auf 0,45 Prozent der Studierenden im Jahr 2011, wobei die Zahl der förderfähigen Studierenden 2012 auf ein Prozent der Studierenden angehoben werden sollte. Im Jahr 2011 konnten nur ein Drittel der Hochschulen in Deutschland die zur Verfügung stehenden Mittel voll ausschöpfen (Stifterverband 2012). Insgesamt wurden 2011 5.375 Deutschlandstipendien vergeben, wobei seitens des Bundes Mittel für etwa 9.400 Stipendien zur Verfügung standen (Statistisches Bundesamt 2012).

Damit wurden nur 53 Prozent der vorhandenen Mittel tatsächlich ausgeschöpft. Interessant ist dabei zu sehen, dass sechs Bundesländer 100 oder weniger Stipendien einwarben: Brandenburg (71 Stipendien), Hamburg (16 Stipendien), Mecklenburg-Vorpommern (87 Stipendien), Saarland (100 Stipendien), Schleswig-Holstein (70 Stipendien) und Thüringen (97 Stipendien) (Stifterverband 2012).

Privatpersonen und Einzelunternehmen stellten 2011 nur 18 Prozente der Förderer. Bei den übrigen 82 Prozent handelt es sich größtenteils um Unternehmen. Unternehmen sind jedoch im Vergleich mit den USA und Großbritannien die schwächste Fördergruppe. Dies lässt darauf schließen, dass Hochschulen das philanthropische Potential in Deutschland nicht ausschöpfen, da sie sich nicht auf Privatpersonen konzentrieren (Statistisches Bundesamt 2012: 29).

Im November 2012 sah die Situation schon anders aus. Die Hochschulen konnten 10.977 Stipendien vergeben. 263 von 388 Hochschulen beteiligten sich am Programm. Davon konnten 104 Hochschulen die Höchstförderquote von einem Prozent ausschöpfen, 40 Hochschulen konnten die nicht genutzten Mittel anderer Hochschulen in ihrem Bundesland nutzen (BMBF 2012b). Dennoch konnten Mittel in Höhe von 16 Millionen Euro nicht abgerufen werden, worüber entsprechend negativ in der Presse berichtet wurde. "Teurer Flop" titelte etwa die Süddeutsche Zeitung (Osel 2012).

In der Tat konnten von den vorgesehen 36,6 Millionen Euro nur 17 Millionen Euro an die Hochschulen ausgezahlt werden (Warnecke 2012). Nüchtern betrachtet muss aber auch anerkannt werden, dass in der Geschichte der Bundesrepublik die Hochschulen noch nie so viele Teilstipendien aus eigener Kraft eingeworben haben wie in den letzten beiden Jahren. Ohne das Deutschlandstipendium hätte es die knapp 16.400 eingeworbenen Stipendien gar nicht gegeben.

Anders verhält es sich bei der Frage, ob das Stipendium in erster Linie an Studierende vergeben wurden, die das monatliche Stipendium in Höhe von 300 Euro schlichtweg nicht benötigen. Hier lässt sich nicht erkennen, dass das Programm Studierende aus einkommensschwachen Familien für ein Studium motiviert hat, liegt der Anteil der Bafög-Empfänger unter den Stipendiaten des Deutschlandstipendiums bei nur 25 Prozent (BMBF 2012c). Die Frage, ob und wie staatliche Förderprogramme einkommensschwache Studierende erreichen können, kann in diesem Papier nicht behandelt werden. Diese Frage stand

aber weder bei der Kritik am Deutschlandstipendium seitens der Oppositionsparteien noch bei der Medienberichterstattung im Mittelpunkt.

Wir haben bereits 2010 darauf hingewiesen, dass auch die Begabtenförderwerke überwiegend Studierende aus gehobenen und hohen Bildungsgruppen fördert (Jansen, Sandevski 2010). Und dieses Problem stellt sich beiden Begabtenförderwerken seit Jahrzehnten.<sup>26</sup> Die in dieser Hinsicht geäußerte Fundamentalkritik am Fördermodus des Deutschlandstipendiums bedeutet in der Konsequenz eine Abschaffung der Begabtenförderung zu Gunsten des Bafög. Diese Forderung wurde aber unseres Wissens kein einziges Mal von den Kritikern des Deutschlandstipendiums gestellt.

Es darf nicht vergessen werden, dass es sich beim Deutschlandstipendium um ein sehr junges Förderprogramm handelt. Die berechtigten Kritiken am Programm können dazu genutzt werden die Startprobleme zu beheben. Daher finden sich im nächsten Kapitel entsprechende Verbesserungsvorschläge auf Grundlage der Erfahrungen im Bereich Hochschulfundraising im internationalen Vergleich.

## 7 Zusammenfassung und Empfehlungen

Bund und Länder haben in den letzten 15 Jahren Programme und Mechanismen wie die Exzellenzinitiative, die leistungsorientierte Mittelverteilung, die Emmy-Noether-Programme oder die Alexander von Humboldt Professuren geschaffen und mit Geldmitteln ausgestattet, die vor nicht allzu langer Zeit völlig unvorstellbar gewesen wären. Ein von Bund und Ländern getragenes Matching Funds-Programm in Höhe von maximal 800 Millionen Euro könnte 120 Hochschulen in Deutschland bis zu 1,7 Milliarden Euro an Zusatzeinnahmen in einem Zeitraum von vier Jahren bescheren. Dies würde etwa der Höhe der ersten Phase der Exzellenzinitiative von 1,9 Milliarden Euro entsprechen, die über fünf Jahre läuft. Die hier vorgeschlagene Matching Funds-Initiative würde noch nicht einmal die Hälfte der Kosten der ersten Phase der Exzellenzinitiative verursachen, hätte aber durch den Aufbau von Fundraising-Strukturen längerfristige Effekte für eine größere Zahl von Hochschulen.

In anderen Ländern gingen die Impulse für die Einrichtung von Matching Funds-Programmen von den Hochschulen aus. Die deutschen Hochschulen sollten daher in Zusammenarbeit mit Organisationen wie der HRK, dem DHV oder dem Stifterverband auf Landes- und Bundesebene Lobbyarbeit für die Einrichtung eines entsprechenden Förderprogramms leisten. Wie die anderen Länder zeigen, ist erfolgreiches Hochschulfundraising sehr ansteckend. Deswegen sollten Hochschulen ihre Fundraising-Erfolge offensiv

---

<sup>26</sup> Von den elf Begabtenförderwerken schafft es lediglich die Hans-Böckler-Stiftung eine größere Zahl an Studierenden aus bildungsfernen Schichten zu fördern.

in der Öffentlichkeit kommunizieren. Viele Industrienationen sind im Bereich Hochschulfundraising deutlich weiter entwickelt als Deutschland. Deutschland kann es sich nicht leisten, in einem weiteren Feld die Anschlussfähigkeit zu verlieren. Spenden verschaffen Hochschulen zusätzliche Handlungsspielräume, auf die deutsche Hochschulen nicht verzichten können. Und wenn sich in den nächsten Jahren Fundraising-Erfolge häufen werden, werden Hochschulen auf diese Zusatzeinnahmen auch nicht mehr verzichten wollen.

Aus der Analyse ergeben sich die folgenden fünf Empfehlungen für deutsche Hochschulen und die Hochschulpolitik:

1. **Systematische Erhebung der Spendeneinnahmen und Fundraising-Ausgaben:** Deutsche Hochschulen sollten ihre Spendeneinnahmen und Fundraising-Ausgaben in jährlichen Erhebungen ähnlich den Erhebungen des Councils for Aid to Education in den USA und der Ross-CASE Group in Großbritannien erfassen lassen. Nur auf Basis repräsentativer Daten lassen sich Entwicklungen im Bereich Spenden an Hochschulen erkennen und erklären. Nur auf Basis solcher Erhebungen lassen sich entsprechende staatliche Förderprogramme auflegen. Das Stipendienprogramm-Gesetz sieht eine Evaluierung nach vier Jahren vor. Im Rahmen dieser Evaluierung kann eine repräsentative Erhebung der Spendeneinnahmen erfolgen.
2. **Abkehr vom Fokus auf die Wirtschaft und Ausrichtung der Fundraising-Bemühungen auf Alumni und Privatpersonen:** Deutsche Hochschulen und die deutsche Hochschulpolitik dürfen Spenden an Hochschulen nicht überwiegend von Unternehmen erwarten. Auch sollten die Medien Spendeneinnahmen nicht ausschließlich auf Spenden aus der Wirtschaft reduzieren. Die öffentliche Wahrnehmung muss sich zugunsten der Hervorhebung des philanthropischen Engagements von Alumni und anderer Privatpersonen ändern.

Es spricht wirklich nicht für die Qualität von Lehre und Betreuung der Studierenden, wenn deutsche Hochschulen eher bereit sind, Unternehmen nach Spenden zu fragen, als ihre eigenen Alumni. Hochschulen sollten daher potentielle Spendeneinnahmen durch Alumni als Anreiz verstehen, die Qualität der Lehre und Betreuung der Studierenden zu verbessern. Letztendes ist es nicht wichtig, ob und wie viel Alumni spenden, sondern dass deutsche Hochschulen einen Reformprozess einleiten, an dessen Ende Hochschulen stehen, die es wert sind, von ihren Alumni gefördert zu werden.

3. **Finanzierung von Fundraising-Kapazitäten:** Staatliche Förderprogramme, die Spenden an Hochschulen bezuschussen, sind für Hochschulen nur attraktiv, wenn es sich um genuine Mehreinnahmen für die Bereiche Lehre, Forschung und Stipendien handelt. Staatliche Matching Funds-Programme dürfen die bestehenden staatlichen Bildungsausgaben nicht reduzieren. Die Etablierungskosten für gut ausgestattete Fundraising-Abteilungen an deutschen Hochschulen können realerweise in absehbarer Zeit nur durch staatliche Kapazitätsgelder gedeckt werden. Deswegen empfehlen wir eine deutliche Erhöhung der derzeitigen Programmpauschalen von sieben Prozent auf 70 Prozent der maximal

im Rahmen des Deutschlandstipendiums bezuschussbaren Spendeneinnahmen für die nächsten drei Jahre. Diese Summen können nach einigen Jahren auf 30 Prozent gesenkt werden.

- 4. Einrichtung eines Pilot-Förderprogramms:** Im Rahmen des Deutschlandstipendiums sollen Hochschulen jährlich bis zu 300 Millionen Euro zur Verfügung zu stellen, um damit Spenden für Stipendiaten zu bezuschussen. Es ist geplant, dass diese Summe erst in der Endausbaustufe nach 2013 erreicht wird. Wir empfehlen den Aufbau eines Pilotprogramms analog der Erfahrungen mit Förderprogrammen in Großbritannien. An dem Pilotprogramm könnten sich etwa 25 Hochschulen aus ganz Deutschland beteiligen.

Das Pilotprogramm sollte den Hochschulen für den Zeitraum von vier Jahren insgesamt 30 Millionen Euro zur Verfügung stellen. Das Programm sollte auf zwei Komponenten beruhen: Zum einen sollten im Rahmen dieses Programms Spenden an Hochschulen im Verhältnis 1:1 durch staatliche Gelder bezuschusst werden. Die maximalen Fördersummen pro Hochschule sollten von der Zahl der eingeschriebenen Studierenden abhängen. Zum anderen sollten den Hochschulen im Rahmen des Programms Kapazitätsgelder zur Verfügung gestellt werden, die einen Großteil der Fundraising-Kosten decken sollten. Diese Gelder sollten mindestens ein Drittel der maximal bezuschussbaren Spendeneinnahmen pro Hochschule betragen. Außerdem sollten mindestens 20 Prozent der bezuschussbaren Spenden von Alumni oder anderen Privatpersonen stammen.

Unter den 25 Hochschulen sollten sowohl Universitäten als auch Fachhochschulen unterschiedlicher Größe und Ausrichtung aus allen Bundesländern vertreten sein. Außerdem dürfte es sich bei den teilnehmenden Hochschulen nicht um Hochschulen handeln, die zu den 20 drittmittelstärksten Hochschulen zählen oder im Rahmen der Exzellenzinitiative gefördert wurden. Die Erfahrungen der Hochschulen im Rahmen dieses Pilotprogramms könnten dann in die Evaluierung des Nationalen Stipendienprogramms einfließen.

- 5. Integration des Deutschlandstipendiums in ein ganzheitliches Programm zur Förderung von Spenden an Hochschulen:** Es ist sehr begrüßenswert, dass durch die Einrichtung des Deutschlandstipendiums die Zahl der Stipendiaten in Deutschland auf zehn Prozent der Studierenden gesteigert werden soll. Jedoch benötigen die deutschen Hochschulen auch Zusatzeinnahmen für die Bereiche Lehre und Forschung.

Wir schlagen daher vor, dass Bund und Länder nach der Evaluation des Deutschlandstipendiums den Hochschulen zusätzliche Gelder zur Verfügung stellen, um Spenden an Hochschulen zu bezuschussen und Fundraising-Kapazitäten aufzubauen. Ein solches Förderprogramm sollte den unterschiedlichen finanziellen Möglichkeiten der Hochschulen und ihren Erfahrungen im Bereich Fundraising Rechnung tragen.

Wir empfehlen die Einrichtung eines Förderprogramms in der Gesamthöhe von 800 Millionen Euro. Wir gehen auf Basis der bestehenden begrenzten Daten davon aus, dass sich etwa 120 Hochschulen in Deutschland an einem solchen Programm beteiligen könnten. Die Hochschulen sollten in zwei Gruppen eingeteilt werden.

In die erste Gruppe sollte 100 Hochschulen eingeteilt werden. Diese Hochschulen würden Kapazitätsgelder von einer Million Euro je Hochschulen erhalten und Matching Funds, die Spenden bis zu einer Gesamthöhe von fünf Millionen Euro je Hochschule im Verhältnis 1:1 (Spende:staatliche Gelder) über einen Zeitraum von vier Jahren fördern.

Die zweite Gruppe würde aus den 20 drittmittelstärksten deutschen Hochschulen bestehen, die bereits jetzt größere Spendeneinnahmen verzeichnen können. Zuschüsse an die Hochschulen der Fördergruppe sollten im Verhältnis 2:1 (Spende:staatliche Gelder) erfolgen, dafür sollte jedoch die Förderhöchstgrenze auf zehn Millionen Euro erhöht werden. Würde also eine Hochschule innerhalb von vier Jahren 20 Millionen Euro an Spenden einwerben, so würde der Bund noch einmal die Hälfte, also 10 Millionen Euro, an Zuschüssen bereit stellen.

Die teilnehmenden Hochschulen müssten drei Bedingungen erfüllen: Erstens müssten sie mindestens 20 Prozent der eingeworbenen Mittel von Alumni und anderen Privatpersonen erhalten. Zweitens müssten sie 50 Prozent der eingeworbenen Spenden und staatlichen Mittel als Stiftungskapital anlegen. Drittens müssten sie über das Deutschlandstipendium Spendengelder einnehmen, die einen Anteil von mindestens 20 Prozent an den Gesamtspenden ausmachen. Damit wäre ein nationales Stipendienprogramm in ganzheitliche Fundraising-Strategien integriert.

**Abbildung 24: Kriterien für die Aufnahme in ein Matching Funds-Programm**

	Max. bezuschussbare Spendeneinnahmen	Max. Höhe staatlicher Matching Funds	Gesamteinnahmen	Anteil Förderung Privatpersonen (20%)	Ausgabenanteil für Stipendien (20%)	Anlageanteil für Stiftungsvermögen (50%)
Gruppe I (1:1)	5 Mio. Euro	5 Mio. Euro	10 Mio. Euro	1 Mio. Euro	2 Mio. Euro	5 Mio. Euro
Gruppe II (2:1)	20 Mio. Euro	10 Mio. Euro	30 Mio. Euro	4 Mio. Euro	6 Mio. Euro	15 Mio. Euro

Abbildung 25: Zusammenfassende Darstellung des Matching Funds-Modells

Fördergruppe	Kapazitätsgelder pro Hochschule (einmaliger Zuschuss Aufbau von Fundraising-Abteilungen)	Verteilungsschlüssel (Spende : staatliche Gelder)	Maximalhöhe der bezuschussbaren Spendeneinnahmen	Maximalhöhe der staatlichen Zuschüsse	Staatliche Ausgaben (Zuschüsse + Kapazitätsgelder) je Fördergruppe
<b>Fördergruppe I</b>					
Universitäten, größere Fachhochschulen ( <i>etwa 100</i> )	1 Mio. EUR (je Hochschule)	1:1	5 Mio. EUR (je Hochschule)	5 Mio. EUR (je Hochschule)	600 Mio. EUR
	100 Mio. EUR (Fördergruppe)		500 Mio. EUR (Fördergruppe)	500 Mio. EUR (Fördergruppe)	
<b>Fördergruppe II</b>					
Hochschulen, die bereits heute hohe Spendeneinnahmen verzeichnen ( <i>etwa 20</i> )	KEINE	2:1	20 Mio. EUR (je Hochschule)	10 Mio. EUR (je Hochschule)	200 Mio. EUR
			400 Mio. EUR (Fördergruppe)	200 Mio. EUR (Fördergruppe)	
<b>Gesamtsumme</b>	<b>100 Mio. EUR</b>		<b>900 Mio. EUR</b>	<b>700 Mio. EUR</b>	<b>800 Mio. EUR</b>

Literatur

- Armour, Cynthia J. (2010), How to Count Fundraising Costs. Fundraising Q & A, in: Charity Village, 25. Oktober 2010, <http://www.charityvillage.com/cv/archive/afundqa/afundqa10/afundqa>.
- Blumberg, Mark (ohne Jahr), How Much Should A Canadian Charity Spend on Overhead?, [http://www.globalphilanthropy.ca/images/uploads/How\\_Much\\_Should\\_A\\_Canadian\\_Charity\\_Spend\\_on\\_Overhead\\_in\\_The\\_Canadian\\_Donor\\_Guide.pdf](http://www.globalphilanthropy.ca/images/uploads/How_Much_Should_A_Canadian_Charity_Spend_on_Overhead_in_The_Canadian_Donor_Guide.pdf).
- Boliver, Vikki (2004), Widening Participation and Fair Access at the University of Oxford, in: Sociology Working Papers Nr. 2004-02, <http://www.sociology.ox.ac.uk/documents/working-papers/2004/2004-02.pdf>.
- Bowen, W. G.; Kurzweil, M. A.; Tobin, E. M. (2005), Equity and Excellence in American Higher Education, Charlottesville: University of Virginia Press.
- Brauer, Kai (2010), Stiftungsprofessuren als Instrument zivilgesellschaftlicher Wissenschaftsförderung: Hintergründe, Vergleich, Meinungen, 1. Aspekte des regionalen Vergleichs, Berlin: Berlin-Brandenburgische Akademie der Wissenschaften, [http://www.stifterverband.info/wissenschaft\\_und\\_hochschule/stiftungsprofessuren/stiftungsprofessuren\\_aspekte\\_des\\_regionalen\\_vergleiches.pdf](http://www.stifterverband.info/wissenschaft_und_hochschule/stiftungsprofessuren/stiftungsprofessuren_aspekte_des_regionalen_vergleiches.pdf).
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2012a), Pressemitteilung: Bundesregierung plant Grundgesetzänderung, [http://www.bmbf.de/\\_media/press/pm\\_0305-025.pdf](http://www.bmbf.de/_media/press/pm_0305-025.pdf).
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2012b), Pressemitteilung 145/2012: Zahl der Deutschlandstipendien hat sich 2012 verdoppelt, <http://www.bmbf.de/press/3377.php>.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2012c), Zahlen und Fakten. Das Deutschlandstipendium, <http://www.deutschlandstipendium.de/de/2157.php>.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2011), Exzellenzinitiative für Spitzenforschung an Hochschulen, <http://www.bmbf.de/de/1321.php>.
- Canada Revenue Agency (2009), Guidance: Fundraising by Registered Charities, <http://www.cra-arc.gc.ca/chrts-gvng/chrts/plcy/cps/cps-028-eng.html#h10>.
- Council for Aid to Education (2012), Colleges and Universities Raise \$30.30 Billion in 2011. Same Total as in 2006, New York City: Council for Aid to Education.

- Council for Aid to Education (2011), Advancement Investment, New York City: Council for Aid to Education (CD-Rom).
- Council for Aid to Education (2011), Colleges and Universities Raise \$28 Billion in 2010. Same Total as in 2006, New York City: Council for Aid to Education.
- Department for Education and Skills (2006), Widening Participation in Higher Education, London: Department for Education and Skills, <http://www.dcsf.gov.uk/hegateway/uploads/6820-DfES-WideningParticipation2.pdf>.
- Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) (2009), Förderranking 2009. DFG-Bewilligungen 2005 bis 2007 an Hochschulen im Verhältnis zum hauptberuflich tätigen Personal nach Wissenschaftsbereichen je Fachgebiet, [http://www.dfg.de/download/pdf/dfg\\_im\\_profil/evaluation\\_statistik/ranking/ranking\\_2009/bewilligungen\\_verhaeltnis\\_personal.pdf](http://www.dfg.de/download/pdf/dfg_im_profil/evaluation_statistik/ranking/ranking_2009/bewilligungen_verhaeltnis_personal.pdf).
- Deutscher Bundestag (2011), 17. Wahlperiode. Schriftliche Fragen mit den in der Zeit vom 19. bis 30. Dezember 2011 eingegangenen Antworten der Bundesregierung, Berlin: Deutscher Bundestag, <http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/17/082/1708279.pdf>.
- Engin, Tülin; Krüger, Thomas; Rudinger, Georg (2010), Fundraising an Hochschulen und medizinischen Fakultäten. Ergebnisse einer aktuellen Studie, in: Forschung und Lehre, Nr. 2 | 10, S. 104-106.
- Evaluierungsbericht (2007), Evaluierungsbericht im Auftrag des Abgeordnetenhauses von Berlin. Stiftungsgeschehen an den staatlichen Berliner Hochschulen zwischen 2000 und 2006, Berlin: Abgeordnetenhaus von Berlin.
- Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI) (2012), Pressemitteilung: "Bund muss Hochschulen wieder institutionell fördern", [http://www.efi.de/fileadmin/Pressemitteilungen/PM\\_Forschung\\_an\\_Hochschulen.pdf](http://www.efi.de/fileadmin/Pressemitteilungen/PM_Forschung_an_Hochschulen.pdf).
- Finch, Steven; Gilby, Nicholas; Lloyd, Cheryl (2008), Ross-CASE Survey 2006-7, Final Report, London: Natcen, <http://www.natcen.ac.uk/rosscasesurvey/documents/Ross-CASE-Final-2006-7.pdf>.
- Frank, Andrea; Kraleman, Moritz; Schneider, Melanie (2009), Stiftungsprofessuren in Deutschland. Zahlen, Erfahrungen, Perspektiven, Essen: Stifterverband für die deutsche Wissenschaft, <http://stifterverband.info/pdf/stiftungsprofessuren.pdf>.
- Giebisch, Petra (2007), Hochschulfundraising in Deutschland 2004-2006, Gütersloh: Centrum für Hochschulentwicklung.

Gilbey, Nicholas; Lloyd, Sheryl; Finch, Steven (2009), Ross-CASE Survey 2007-2008. Final Report, London:

The Ross Group and CASE,

<http://www.natcen.ac.uk/pzMedia/uploads/Downloadable/db2d241e-f616-43e0-bdbc-28bfd868190b.pdf>.

Gilby, Nicholas; Lloyd, Cheryl; Shaw, Andrew (2010), Ross-CASE Survey 2008-9. Final Report, London:

The Ross Group and CASE, <http://www.rosscasesurvey.org.uk>.

Haaland, Live (2010), Norwegian Donation Reinforcement Programme, Oslo: Norwegian Ministry of Education and Research.

Hedgepeth, Royster C. (1998), How Public Colleges and University Foundations Pay for Fund-Raising.

Higher Education Funding Council for Wales (2009), Matched Funding Scheme for Voluntary Giving,

Cardiff: Higher Education Funding Council for Wales,

[http://www.hefcw.ac.uk/documents/publications/circulars/circulars\\_2009/W09%2024HE%20Matched%20Funding%20Scheme%20for%20Voluntary%20Giving.pdf](http://www.hefcw.ac.uk/documents/publications/circulars/circulars_2009/W09%2024HE%20Matched%20Funding%20Scheme%20for%20Voluntary%20Giving.pdf).

Ireland, Eleanor; Coutinho, Steve; Anderson, Tracy (2012), Giving to Excellence. Generating Support for UK Higher Education 2010-11. Ross CASE Survey Report, London: The Ross Group und CASE.

Jansen, Stephan; Sandevski, Tome (2009), Matching Funds: Staatliche Strategien für private Wissenschaftsförderung. Eine internationale Vergleichsstudie mit Empfehlungen für Deutschland, Reihe ZU|Schnitt, Nr.19, Friedrichshafen: Zeppelin Universität.

Jansen, Stephan; Sandevski, Tome (2010), Kapital oder Kapitulation? Das geplante nationale Stipendienprogramm, in: Forschung und Lehre, Nr. 6|10, S. 420-421.

King`s College London (2011), King`s Remembers its Fundraising History, London: King`s College London, <http://www.kcl.ac.uk/kingsanswers/news/records/fundraising.aspx>.

London School of Economics (2010),

<http://www.alumni.lse.ac.uk/olc/pub/LHE/filemanager/annualfund/matchedfunding/default.htm>.

Massey, Douglas S. u.a. (2003), The source of the river : the social origins of freshmen at America's selective colleges and universities. Princeton, N.J.: Princeton University Press.

Meyer-Guckel, Mägdefessel (2010), Vielfalt an Akteuren, Einfalt an Profilen. Hochschulleitbilder im

Vergleich, Essen: Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft,

[http://stifterverband.info/presse/pressemitteilungen/2010\\_08\\_24\\_hochschulleitbilder/hochschulleitbilder\\_im\\_vergleich\\_zusammenfassung.pdf](http://stifterverband.info/presse/pressemitteilungen/2010_08_24_hochschulleitbilder/hochschulleitbilder_im_vergleich_zusammenfassung.pdf).

Motion, Joanna (2010), What UK Universities Can Do to Win Million-Pound Donations, in: The Guardian, 22.11.2010, <http://www.guardian.co.uk/education/2010/nov/22/universities-fundraising-philanthropy-donations>.

Naoumi, Nadine (2007), Hochschulfundraising. Nutzenpotentiale der Annual Giving Kampagne im Ländervergleich Großbritannien und Deutschland, Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.

Nonprofit Overhead Cost Project (ohne Jahr), Lessons for Boards from the Nonprofit Overhead Cost Project, <http://nccsdataweb.urban.org/kbfiles/539/Board%20Guide.pdf>.

Nonprofit Overhead Cost Project (2004), Getting What we Pay for, Brief Nr. 3, <http://nccsdataweb.urban.org/kbfiles/311/brief%203.pdf>.

Osel, Johann (2012), Deutschlandstipendium. Teurer Flop, in: Süddeutsche Zeitung, 20. November 2012, <http://www.sueddeutsche.de/bildung/deutschlandstipendium-teurer-flop-1.1528586>.

Rogers, Fred (2007), Strategies for Increasing Endowment Giving at Colleges and Universities, Commonfund Institute, <http://www.commonfund.org/InvestorResources/Publications/White%20Papers/Strategies%20for%20Increasing%20End%20Giving.pdf>.

Soares, Joseph A. (2007), The Power of Privilege. Yale and America`s Elite Colleges, Stanford: Stanford University Press.

Spiewak, Martin; Wiarda, Jan(2010), "Nur Druck schafft Bewegung", in: Die Zeit, Nr.12, 18. März 2010, <http://www.zeit.de/2010/12/Exzellenzinitiative-Kleiner-Strohschneider>.

Statistisches Bundesamt (2012), Bildung und Kultur. Förderung nach dem Stipendienprogramm-Gesetz (Deutschlandstipendium), Fachserie 11, Reihe 4.6, Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.

Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft (2012), Ländercheck Kompakt. Das Deutschlandstipendium. Ein Vergleich der Bundesländer nach Teilnahme und Erfolg, Essen: Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft.

StipG (Gesetz zur Schaffung eines nationalen Stipendiengesetzprogramms) (2010), Bundesgesetzblatt Jahrgang 2010 Teil I Nr. 38, S. 957-959.

StipG-ÄndG (Erstes Gesetz zur Änderung des Stipendienprogramm-Gesetzes (1. StipG-ÄndG) vom 21. Dezember 2010) (2010), Bundesgesetzblatt Jahrgang 2010 Teil I Nr. 67, S. 2204.

SupportingAdvancement.com (ohne Jahr), What is the Average Cost per Dollar Raised?, [http://supportingadvancement.com/faq/cost\\_per\\_dollar\\_raised.htm](http://supportingadvancement.com/faq/cost_per_dollar_raised.htm).

Task Force on Voluntary Giving to Higher Education (2004), Increasing Voluntary Giving to Higher Education, London: Department for Education and Skills,

<http://www.dcsf.gov.uk/hegateway/uploads/Increasing%20Voluntary%20Giving%20to%20Higher%20Education%20-%20Task%20Force%20Report%20to%20Government.pdf>.

The Chronicle of Higher Education (2011), Almanac of Higher Education in 2011. Major Private Gifts to Higher Education since 1967, <http://chronicle.com/article/Major-Private-Gifts-to-Higher/128264/>.

The Sutton Trust (2009), The Educational Backgrounds of Leading Lawyers, Journalists, Vice Chancellors, Politicians, Medics and Chief Executives. The Sutton Trust Submission to the Milburn Commission on Access to the Professions, London: The Sutton Trust,

[http://suttontrust.com/reports/ST\\_MilburnSubmission.pdf](http://suttontrust.com/reports/ST_MilburnSubmission.pdf).

University Grants Committee (2005), Item for Finance Committee: New Item. Second Matching Grant scheme for UGC-Funded Institutions, Hongkong: University Grants Committee,

[www.ugc.edu.hk/eng/doc/ugc/publication/other/2005/o110705.pdf](http://www.ugc.edu.hk/eng/doc/ugc/publication/other/2005/o110705.pdf).

University Grants Committee (2006), Item for Finance Committee: New Item. Second Matching Grant scheme for UGC-Funded Institutions, Hongkong: University Grants Committee,

[www.ugc.edu.hk/eng/doc/ugc/publication/other/2006/f06-12e.pdf](http://www.ugc.edu.hk/eng/doc/ugc/publication/other/2006/f06-12e.pdf).

University Grants Committee (2007a), Legislative Council Panel on Education. Fourth Matching Committee-funded Institutions and Self-financing Local Universities, Hong Kong: University Grants Committee, [www.legco.gov.hk/yr07-08/english/panels/ed/papers/ed1112cb2-263-1-e.pdf](http://www.legco.gov.hk/yr07-08/english/panels/ed/papers/ed1112cb2-263-1-e.pdf).

University Grants Committee (2007b), Results of the Third Matching Grant Scheme for the UGC-funded sector announced, Hongkong: University Grants Committee Secretariat, 29.03.2007,

<http://www.ugc.edu.hk/eng/ugc/publication/press/2007/pr29032007.htm>.

University Grants Committee (2009), Results of the Fourth Matching Grant Scheme Announced, Hongkong: University Grants Committee, 17.03.2009, unter:

<http://www.ugc.edu.hk/eng/ugc/publication/press/2009/pr17032009.htm> (Stand: 15.05.09).

University Grants Committee (2010), Item for Finance Committee, Hongkong: University Grants Committee, <http://www.legco.gov.hk/yr09-10/english/fc/fc/papers/f10-09e.pdf>.

Warnecke, Tilmann (2012), Schavans Förderprogramm. Spärliche Stipendien, in: Der Tagesspiegel, 22.

November 2012, <http://www.tagesspiegel.de/wissen/schavans-foerderprogramm-spaerliche-stipendien/7420752.html>.

Washington D.C.: Council for the Advancement of Higher Education and Association of Governing Boards of Universities and Colleges.

Wiarda, Jan-Martin (2010), Die Unis sollen das Geld eintreiben. Dem nationalen Stipendienprogramm droht ein Fehlstart, wenn die Politik alle Verantwortung den Hochschulen zuschiebt, in: Die Zeit, Nr. 11, 11. März 2011, <http://www.zeit.de/2010/11/C-Stipendienfonds>.

Williams, Gareth; Filippakou, Ourania (2010), Higher Education and UK Elite Formation in the Twentieth Century, in: Higher Education, Nr. 59, S. 1-20.

Winston, G. C.; Hill, C. B. (2005), Access to the Most Selective Private Colleges by High-Ability, Low-Income Students: Are They Out There? Williamstown: Williams Project on the Economics of Higher Education, Williams College, <http://net.educause.edu/ir/library/pdf/ffp0621.pdf>.

## Bisher erschienene zu|schnitte

#	Autor(en)	Titel	Department	Erschienen
001	Birger P. Priddat, David Klett, Alihan Kabalak	Regeln und Regelbruch in der Systemtheorie und Institutionenökonomie	PMG	November 2005
002	Heike Proff	Paper on Automotive Management 001: Herausforderungen für Modullieferanten durch die verstärkte Modularisierung in der Automobil- industrie	CME	April 2006
003	Heike Proff	Dynamische Strategien: Versuch einer umfas- senden Erklärung	CME	April 2006
004	Heike Proff	Paper on Automotive Management 002: Überkapazitäten und Direktinvestitionen als Herausforderung für Automobilunternehmen – Vermeidung negativer Mehrmarkt-Spillover- Effekte durch koordinierte Mehrmarktstrategien	CME	April 2006
005	Thomas Deelmann, Andreas Huchler, Stephan A. Jansen, Arnd Petmecky	Internal Corporate Consulting – Thesen, empiri- sche Analysen und theoriegeleitete Prognosen zum Markt für Interne Beratung	CME	April 2006
006	Gertraud Koch	The Conception of the Body in Computer Sci- ence – Towards a redefinition of a cultural topos in the discourse of information technology	CCM	April 2006
007	Hans Christoph Schmidt am Busch	Die Kameralistik als „politische Metaphysik“	PMG	April 2006
008	Utz Helmuth	Public electronic Procurement (PeP) 2006	PMG	April 2006
009	Benedikt Hackl, David Rygl	Gestaltungsaspekte des Multinationalen Unter- nehmens. Eine netzwerkanalytische Betrachtung	CME	April 2006

#	Autor(en)	Titel	Department	Erschienen
011	Heike Proff	Maximierung des Mehrwertes der Muttergesellschaft durch konsistente Gesamtunternehmensstrategie	CME	April 2006
012	Heike Proff	Strategies for German automobile manufacturers facing new competitors from low-cost countries	CME	Juli 2007
013	Dirk Baecker	Das Personal der Universität	CCM	Dezember 2007
014	Dirk Baecker	Zur Kontingenzkultur der Weltgesellschaft	CCM	Februar 2008
015	Dirk Baecker	Stadtluft macht frei: Die Stadt in den Medienepochen der Gesellschaft	CCM	Oktober 2008
016	Dirk Baecker	Über die Verantwortung der Unternehmen	CCM	Oktober 2008
017	Dirk Baecker	Zumutungen organisierten Arbeitens im Kulturbereich	CCM	November 2008
018	Marcell Tyrell & Studierende des Department CME	Good Money, Bad Money – Ein Vergleich der staatlichen Rettungspakete für den Finanzsektor in der Krise 2008	CME	September 2009
019	Stephan A. Jansen, Tome Sandevski	Matching Funds – Staatliche Strategien für private Wissenschaftsförderung – Eine internationale Vergleichsstudie mit Empfehlungen für Deutschland	CME	September 2009
020	Dirk Baecker	Forschung, Lehre, Verwaltung	CCM	Februar 2010
021	Marian Adolf, Kathrin Baumann und Markus Rhomberg	Knowledge Society, Media Society and Democratic Action: The Case of Responsiveness	CCM	November 2010
022	Cornelia Wallner, Marian Adolf	Wie die Öffentlichkeit fassen? Öffentlichkeit als normatives, als empirisches und als unvollständiges Konstrukt	CCM	Juni 2011
023	Marian Adolf, Dennis Deicke	Networked individuality. Implications of current media change for social theory.	CCM, CME	November 2011

024	Stephan A. Jansen, Tome Sandevski	Die Bildung der Finanzierung und ihre For- schung – oder: die forsche Finanzierung der Bildung Hochschulfundraising und staatliche Matching Funds-Programme im internationalen Vergleich	CME	Dezember 2012
-----	--------------------------------------	--	-----	---------------