













































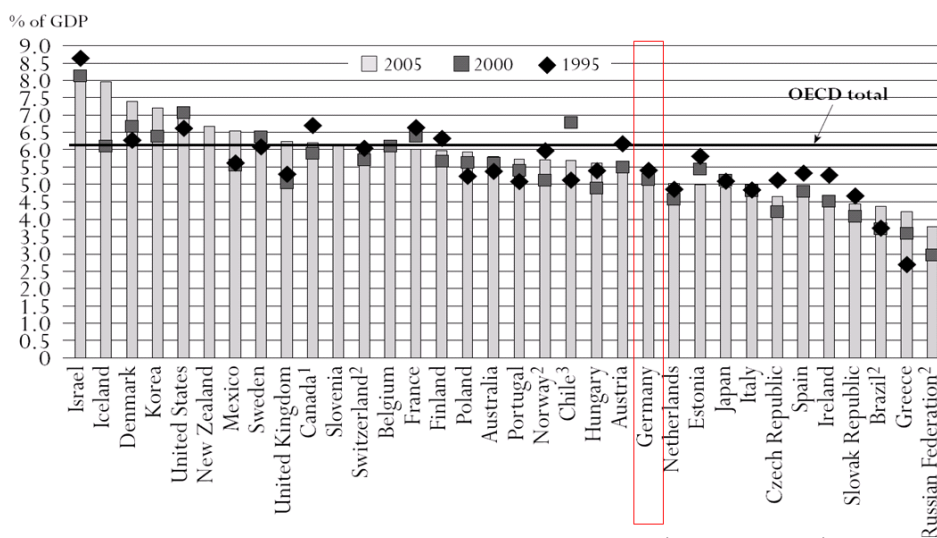






In den letzten Jahren betragen die Ausgaben der Hochschulen in Deutschland – je nach genauer Bewertung – ungefähr um die 30 Milliarden Euro pro Jahr (Statistisches Bundesamt 2007). Die Ausgaben – relational zu den Gesamtausgaben am Bruttoinlandsprodukt wie auch im internationalen OECD-Vergleich – sind mit allen zugegebenen Erhebungs- und Vergleichsproblemen unterdurchschnittlich, d.h. rückläufig.

**Abbildung 3: Relative Ausgaben für Bildung am Bruttoinlandsprodukt – 1995–2005**

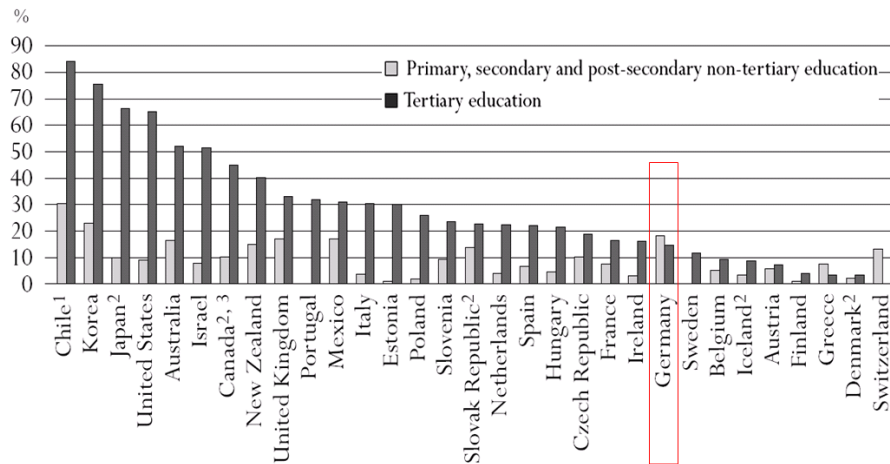


Quelle: Darstellung nach OECD 2008.

Wenn es deutsche Hochschulen nun hypothetisch gelingen würde, mit einem Anteil von vier Prozent gemessen an den bestehenden staatlichen Gesamtausgaben für Bildung- und Wissenschaft – und damit nur etwa die Hälfte der prozentualen US-Spendeneinnahmen an den Gesamtbudgets der US-Hochschulen – zu erreichen, stünden ihnen 1,2 Milliarden Euro zusätzlich zur Verfügung. Diese fantastisch anmutende Summe kann durch systematisches Fundraising in den nächsten 10 bis 15 Jahren erreicht werden.

Damit könnte eine weitere Problematik der deutschen Bildungsfinanzierungssysteme behoben werden: wir sind auf 23. Platz bei der privaten Bildungsträgerschaft an Hochschulen und auf dem 3. Platz bei der primären wie sekundären Bildungsstufe. Dies ist ökonomisch formuliert, also im Sinne der Beteiligung an den Kosten für die Erlangung von bildungsbezogenen individuellen Renten, genau verkehrt herum. Ein weiterer Beleg ist, dass Deutschland neben Griechenland das einzige Land mit dieser Verkehrung der Verhältnisse ist.

Abbildung 4: Private Bildungsträgerschaft der OECD-Länder in 2005



Quelle: Darstellung nach (OECD 2008).

Wir argumentieren, dass deutsche Hochschulen ihre Spendeneinnahmen deutlich steigern können, wenn sie die entsprechenden Professionalisierungen betreiben und Fundraising-Strukturen aufbauen. Dabei kann der Staat eine aktivere Rolle spielen. Dieses Diskussionspapier verfolgt einen doppelten Zweck: Zum einen untersucht es, wie staatliche Programme das Spendeneinkommen an Hochschulen fördern können – in einem internationalen Vergleich von bestehenden Programmen, insbesondere Matching Funds-Programme. Zum anderen gibt dieses Diskussionspapier einen Überblick über die Grundlagen des Fundraising und die wichtigsten aktuellen Debatten im Bereich Hochschulfinanzierung.

### 1.1 Definitionen: Matching Funds, Fundraising, Spenden

Matching Funds sind Gelder, deren Vergabe an den Empfänger mit dem Nachweis von anderen Einnahmen verknüpft ist. Grundsätzlich können sowohl Staaten als auch Unternehmen, Stiftungen oder Privatpersonen Zuschüsse zur Verfügung stellen. Matching Funds-Programme, die so bereits erfolgte private Spendeneinnahmen nochmals bezuschussen, schaffen einen wichtigen Anreiz für Förderer sowohl an Hochschulen zu spenden, als auch für Hochschulen entsprechende Ressourcen in den Aufbau professioneller Fundraising-Strukturen zu leiten.

In den USA haben 23 Bundesstaaten Matching Funds-Programme durchgeführt. Weltweit haben mindestens weitere sieben Länder über Matching Funds-Programme Spenden an Hochschulen gefördert (Association of Governing Boards of Universities and Colleges und Knapp 2002; The Sutton Trust 2004). Obwohl Regierungen staatliche Matching Funds in Milliardenhöhe ausgegeben haben, liegen unserer Kenntnis nach keinerlei systematische Untersuchungen zu staatlichen

Matching Funds-Programmen vor. Daher wird dieses Diskussionspapier als ein erster, sehr vorläufiger Schritt für weitere politiknahe und wissenschaftliche Untersuchungen verstanden. Das vorliegende Papier untersucht wie Regierungen in (1) Nordamerika, (2) Südostasien und (3) Europa direkte Spenden an Hochschulen nach dem Matching Funds-Prinzip fördern.

Dies führt zu einigen begrifflichen Problemen, da in verschiedenen Ländern „Spenden“ unterschiedlich definiert werden. Deswegen verstehen für diese Papier „Spende“ – auch jenseits des nationalen Rechtsrahmens – als Oberbegriff für freiwillige Wertabgaben in Form von Geld- oder Sachzuwendungen ohne konkrete Gegenleistungen (Fabisch 2006). Diese Wertabgaben können in Form einmaliger oder kontinuierlicher Zahlungen erfolgen, sie können als Stiftungskapital angelegt werden oder bestehende Stiftungen aufstocken. Dabei ist es unerheblich, ob diese zweckgebunden oder nicht zweckgebunden erfolgen. In den meisten untersuchten Ländern sind Spenden an Hochschulen vollständig oder teilweise von der Steuer absetzbar.

Unter „Fundraising“ verstehen wir die geplante Beschaffung von Spenden. Das Einwerben von Forschungsdrittmitteln und Auftragsforschung schließen wir explizit aus – auch wenn die Übergänge zwischen Spenden, Forschungsdrittmitteln und Auftragsforschung je nach Land fließend sind.

Matching Funds sind nicht definitorisch staatliche Programme: In den USA entwickelten beispielsweise Unternehmen Matching Funds-Programme, um die Spendenbereitschaft und das Spendenpotential ihrer eigenen Mitarbeiter zu erhöhen. *General Electric* startete ein großes Matching Funds-Programm in 1954. Seitdem hat das Unternehmen über 320 Millionen US-Dollar aufgebracht, um Spenden der eigenen Mitarbeiter an gemeinnützige Organisationen zu fördern. Zahlreiche Unternehmen bezuschussen die Spenden ihrer Mitarbeiter, so dass gemeinnützige Organisationen darunter auch Hochschulen oft gezielt Mitarbeiter von Unternehmen, die Matching Funds-Programme betreiben, um Spenden bitten (vgl. Whelan 2008). Die *Exxonmobil Foundation* etwa gibt für jeden US-Dollar, den die Exxon Mitarbeiter an Hochschulen oder Stipendienstiftungen für Minderheiten spendeten, drei US-Dollar hinzu. Auf diese Weise verteilte die Exxonmobil Foundation 2007 24 Millionen US-Dollar auf 953 Hochschulen und drei Stipendienstiftungen (Exxonmobil 2008). Insgesamt überwiesen US-Unternehmen im Jahr 2007 etwa 169 Millionen US-Dollar an Matching Funds für Spenden an Hochschulen (Masterson 2008a).

Staatliche Matching Funds-Programme für Hochschulen hingegen bezuschussen Spenden von Privatpersonen, Stiftungen oder Unternehmen an Hochschulen. Die in diesem internationalen Vergleich vorgestellten nationalen Programme wurden von den jeweiligen Ministerien für Bildung und Forschung konzipiert und waren sowohl auf nationaler wie auch auf regionaler Ebene zu finden. Die staatliche Bezuschussung von Spenden an Hochschulen findet nach einem fest-

geschriebenen Schlüssel statt. Meistens werden Spenden im Verhältnis (Spende: Zuschuss) 1:1 oder 2:1 bezuschusst. Möglich sind auch skalierte Bezuschussungsschlüssel, die bei steigenden Spenden, den Anteil der Zuschüsse erhöhen.

## 1.2 Gang der Untersuchung

Der *erste Teil* untersucht die *Bedenken* gegen systematisches Hochschulfundraising.

Der *zweite Teil* beschäftigt sich mit der Frage der *Erfolgsfaktoren* von Hochschulen beim Fundraising. Deswegen stellt dieser Teil die Gemeinsamkeiten erfolgreicher Fundraising-Strukturen an Hochschulen vor und informiert breiter über die Methoden und Kosten von Hochschulfundraising.

Der *dritte Teil* untersucht darauf aufbauend die Rolle staatlicher Förderung. Dieser Teil stellt verschiedene Matching Funds-Initiativen in (1) Nordamerika, (2) Südostasien und (3) Europa vor. Dabei fragen wir nach den 1. Entstehungsbedingungen für die staatlichen Matching Funds-Programme, 2. den Bezuschussmodalitäten und 3. ihren Auswirkungen für die Spendeneinnahmen der Hochschulen.

Abschließend werden im *vierten Teil* detaillierte Empfehlungen für einen Vorschlag einer Architektur eines Matching Funds-Programms – sowohl auf Bundes- wie Länderebene – formuliert.

## 2. Hochschulfundraising im Überblick

### 2.1 Einwände gegen Hochschulfundraising

Beginnen wir mit Einwänden, bevor wir zu den Aufwendungen des Fundraisings kommen. Also stehen vor den staatlichen Förderprogrammen im folgenden die Argumente – oder anders formuliert: die Vorurteile –, die auf den ersten Blick gegen systematisches Hochschulfundraising sprechen. Diese Bedenken lassen sich pointiert in vier Aussagen zusammenfassen:

- | Spenden gefährden die staatliche Grundfinanzierung!
- | Spenden beeinträchtigen die Unabhängigkeit von Forschung und Lehre!
- | Spendeneinnahmen erhöhen die Abhängigkeit von gesamtwirtschaftlichen Entwicklungen!
- | Hochschulen bekommen keine Spenden ohne eine entsprechende Spendenkultur!

#### 2.1.1 Spenden versus staatliche Förderung

Führt eine Zunahme von Spenden zum Rückgang staatlicher Förderung? Diese Frage stellt sich in Zeiten knapper Landeshaushalte besonders in Deutschland. Auch bei der Einführung von Studiengebühren in einigen Bundesländern wurde argumentiert, dass die Finanzminister ihre Haushalte mit Studiengebühren sanieren wollten. Von daher ist diese Befürchtung abstrakt gerechtfertigt und bedarf einer klaren staatlichen Regelung.

Tatsächlich begründeten die Länder, die staatliche Matching Funds-Programme einführten, dies mit knappen öffentlichen Kassen. Die betreffenden Ministerien stellten nüchtern fest, dass staatliche Gelder alleine nicht mehr ausreichten, um die Konkurrenzfähigkeit ihrer Hochschulen zu gewährleisten. Amerikanische Bundesstaaten verwiesen seit den 1980er Jahren auf die deutlich höheren Budgets privater Spitzenuniversitäten. Mit der staatlichen Förderung von Spenden sollten staatlichen Hochschulen zusätzliche Einkommensquellen eröffnet werden, um langfristig attraktive Angebote für Wissenschaftler und Studierende leisten zu können und um mit den privaten Spitzenhochschulen mithalten zu können. Außerdem hatten Bundesstaaten ein großes Interesse daran, dass ihre Hochschulen bei Anträgen um Fördergelder auf Bundesebene Erfolg hatten. Durch Spenden konnten zusätzliche Professuren geschaffen werden, was wiederum die Forschungskapazitäten der Hochschulen erhöhte. Dies wiederum erhöhte die Chancen auf erfolgreiche Anträge für Bundesmittel.

Die Strategie-Papiere der Regierungen Hongkongs, Singapurs, Norwegens, Neuseelands und Großbritanniens verweisen wiederum auf den internationalen Wettbewerb, den ihre Hochschulen ausgesetzt sind. Durch Spenden werden zusätzliche Gelder eingeworben, um innovative

Forschung und Lehre zu betreiben und die besten Wissenschaftler und Studierenden anzulocken und zu halten. Die meisten Strategie-Papiere und Gesetzesvorlagen betonen explizit, dass die Matching Funds-Programme nicht die staatlichen Grund- und Drittmittel antasten, sondern diese Programme Hochschulen zu *zusätzlichen* Einnahmen verhelfen sollen.

Spenden können staatliche Gelder nicht ersetzen. Der Blick auf den prozentualen Anteil von Spendeneinnahmen an Hochschulhaushalten täuscht darüber hinweg, dass sich Einnahmen aus staatlichen Grundmitteln, Studiengebühren und Spenden nicht miteinander vergleichen lassen. Spenden können staatliche Gelder nur dann ersetzen, wenn sie entweder nicht zweckgebunden sind oder für Vorhaben vorgesehen sind, die bereits aus staatlichen Mitteln finanziert werden. Förderer möchten wissen, wie ihre Spenden eingesetzt werden. Deswegen sind nicht zweckgebundene Spenden die Ausnahme. Im Jahr 2008 lag der Anteil nicht zweckgebundener Spenden an den Spendeneinnahmen der Hochschulen in den USA bei 9,9 Prozent (Kaplan 2009: 7). Ebenso selten ist es, dass Förderer Vorhaben fördern, für die es bereits eine Finanzierung gibt. Warum sollten sie das auch? Warum sollte ein Förderer 100.000 Euro für Bücher oder Geräte spenden, damit die Haushaltsposten entsprechend gekürzt werden? Mit Spenden werden in der Regel *neue* Vorhaben finanziert, seien es Professuren, Stipendien, Bücher, Gebäude oder Laboren, die nicht bereits aus dem laufenden Haushalt finanziert werden können. Deswegen sind Befürchtungen wie etwa „wenn eine Hochschule heute 15 Prozent ihrer Einnahmen Spenden bezieht, so werden die staatlichen Gelder in der Zukunft entsprechend gekürzt“, nicht gerechtfertigt. Spendeneinnahmen erweitern daher in erster Linie die Handlungsspielräume von Hochschulen.

Hochschulen benötigen eine gesicherte Grundfinanzierung, die sich aus staatlichen Grundmitteln und bei vielen ausländischen Hochschulen aus Studiengebühren zusammensetzt. Hochschulen müssen über eine gesicherte Strukturfinanzierung verfügen, um überhaupt in der Lage zu sein, Gelder aus Forschungsdrittmitteln und Spenden einzuwerben. Spenden erfolgen meist zweckgebunden, über mögliche administrative Gemeinkosten (Overheads) können bereits bestehende operative Kosten nur teilweise gedeckt werden.

„Philanthropy buys excellence, not light bulbs and support staff salaries“ lautet der viel zitierte Ausspruch von Mary Blair, der ehemaligen Leiterin der Fundraising-Abteilung an der *London School of Economics* (Blair 2005). Eine Politik, die als Reaktion auf steigende Spendeneinnahmen die staatliche Förderung senkt, hätte somit keinen langfristigen Erfolg. Hochschulleitungen investieren nicht in Fundraising-Strukturen, wenn Spenden die Abnahme staatlicher Förderung zur Folge hätten. An Nullsummenspielen sind auch Förderer nicht interessiert. Mit Bedürftigkeitsargumenten können Hochschulen keine Förderer gewinnen. Förderer möchten mit ihren Spenden etwas bewegen, sie spenden, damit sich Hochschulen weiterentwickeln. Deswegen

agieren erfolgreiche Fundraising-Abteilungen immer aus einer Position der Stärke, sie zeigen was mit Spenden für zusätzliche Mitarbeiterstellen, Stipendien, Bauvorhaben und Forschungsprojekte alles erreicht werden kann.

Spenden können staatliche Finanzierung nicht ersetzen. Dies gilt auch für die USA. Dort trugen in den Steuerjahren 2008 und 2007 Spendeneinnahmen im Schnitt 8,5 Prozent bzw. 7,3 Prozent zu den Hochschulhaushalten bei. Nur wenige größere Hochschulen erreichen einen Anteil der Spendeneinnahmen am Hochschulhaushalt von über 15 Prozent (Council for Aid to Education 2008, 2009). Es mag kleinere Hochschulen mit wenigen hundert Studierenden geben, die sich überwiegend aus Spenden finanzieren. Größere Hochschulen, die auch noch auf verschiedenen Gebieten forschen und ein breites Fächerspektrum anbieten, sind auf staatliche Gelder angewiesen. Dies gilt auch für die privaten Spitzenhochschulen in den USA. Staatliche Budgetkürzungen treffen auch die wohlhabenden Privatuniversitäten in den USA. Ein Beispiel ist die Stanford Universität. Im Januar 2008 gab die Stanford Universität bekannt, bis April 2008 über 120 Mitarbeiter ihrer Forschungseinrichtung „Stanford Linear Accelerator Center (SLAC)“ zu entlassen, da aufgrund staatlicher Budgetkürzungen die Gelder des Energieministeriums nicht mehr alle Projekte finanzieren konnten (Monastersky 2008).

**Abbildung 5: Finanzierungsstrukturen einzelner privater und staatlicher Universitäten – 2005/2006**

in Millionen Dollar	Private US-Universitäten				Staatliche US-Universitäten				
	Boston University (*)	Columbia	Duke (*)	Harvard	Berkeley	Maryland (*)	UC System	UCLA	UNC Chapel Hill (*)
Staatszuschuss	0	3	0	0	485	328	2.973	630	380
Gebühreneinnahmen brutto ./ Stipendien	k.A.	594	380	729	317	k.A.	k.A.	342	k.A.
Gebühreneinnahmen netto	714	435	259	556	247	333	1.378	264	154
Drittmittel Bund	117	565	502	473	337	k.A.	2.623	575	500
Drittmittel sonstige	52	233	195	116	163	k.A.	1.203	220	
Drittmittel gesamt	169	798	697	589	500	248	3.826	795	500
Laufende Spenden	9	k.A.	71	154	123	98	545	134	122
Einnahmen aus Vermögen	5	231	102	926	67	k.A.	390	29	135
sonstige Einnahmen	333	8	80	373	42	44	347	43	6
<b>Einnahmen ohne Sonderposten</b>	<b>1.241</b>	<b>1.475</b>	<b>1.209</b>	<b>2.598</b>	<b>1.464</b>	<b>1.050</b>	<b>9.459</b>	<b>1.895</b>	<b>1.297</b>
Nebenbetriebe	172	367	131	0	127	205	1.774	616	443
Kapitalspenden	33	293	87	288	0	k.A.	726	0	k.A.
medizinische Einrichtungen	k.A.	345	k.A.	0	0	k.A.	3.679	899	k.A.
National Laboratories	k.A.	0	k.A.	0	0	k.A.	4.117	0	k.A.
<b>Einnahmen gesamt</b>	<b>1.446</b>	<b>2.480</b>	<b>1.427</b>	<b>2.886</b>	<b>1.591</b>	<b>1.254</b>	<b>19.755</b>	<b>3.410</b>	<b>1.740</b>
<b>Studentenzahlen</b>									
Undergraduates	15.981	7.248	6.137	7.000	23.206	25.442	159.486	25.715	15.961
Graduates	11.446	14.888	6.022	12.650	9.870	9.927	48.905	9.870	10.011
Einnahmen pro Student (in Dollar) (ohne Sonderposten)	45.247	66.964	99.462	132.214	48.101	29.681	53.908	65.055	49.938
Gebühreneinnahmen pro Student (in Dollar) (in state)	31.530	19.669	29.770	28.295	7.468	7.821	6.613	6.840	4.451
<b>Anteile an den Einnahmen in %</b>									
Gebühren	58	29	21	21	16	26	12	11	14
Zuschuss des Staates	0	0	0	0	30	26	26	25	29
Drittmittel Bund	9	38	41	18	21	20	23	23	39
Spenden und Kapitalerträge	1	16	14	42	12	13	8	6	20
<b>Kapitalvermögen</b>	<b>4.700</b>	<b>4.493</b>	<b>3.292</b>	<b>22.587</b>	<b>2.137</b>	<b>k.A.</b>	<b>11.557</b>	<b>1.878</b>	<b>1.300</b>

(\*) Zuordnungen der Positionen z.T. nicht trennscharf  
k.A. Keine Angaben für die einzelne Position. Ohne Wirkung auf die Gesamtbudgets.

Durch Rundungen ergeben sich abweichende Summationen

Quelle: Eigene Berechnung, Jansen 2006.

Die privaten amerikanischen Spitzenhochschulen finanzieren etwa 20 Prozent ihrer Budgets aus staatlichen Forschungsdrittmitteln. Die privaten Top-Universitäten nehmen jedes Jahr dreistellige Millionenbeträge an staatlichen Forschungsdrittmitteln ein und übertreffen damit die Gesamthaushalte zahlreicher staatlicher Hochschulen. Ohne staatliche Gelder wäre das hohe Forschungsniveau an den privaten Spitzenuniversitäten in den USA nicht möglich.

**Abbildung 6: Bildungsausgaben in den USA und Deutschland im Vergleich**

Referenzierte Bildungsausgaben – USA		Referenzierte Bildungsausgaben – Deutschland	
1. Anteil der Hochschulausgaben am BIP 2003	<b>2,6 Prozent<sup>1</sup></b>	1. Anteil der Hochschulausgaben am BIP 2003	<b>1,1 Prozent<sup>5</sup></b>
1.1 Staatliche Ausgaben	1,2 Prozent <sup>2</sup>	1.1 Staatliche Ausgaben	1,0 Prozent <sup>6</sup>
1.2 Private Ausgaben	1,4 Prozent	1.2 Private Ausgaben	0,1 Prozent
2. Anteil der Bildungsgesamtausgaben am BIP	<b>7,2 Prozent<sup>3</sup></b>	2. Anteil der Bildungsgesamtausgaben am BIP	<b>5,3 Prozent<sup>7</sup></b>
2.1 Staatliche Ausgaben	5,3 Prozent	2.1 Staatliche Ausgaben	4,4 Prozent <sup>8</sup>
2.2 Private Ausgaben	1,9 Prozent	2.2 Private Ausgaben	0,9 Prozent
3. Laufende Grundmittel pro Studierenden 2003 (inkl. Medizin, ohne Forschung)	<b>21.000 Dollar<sup>4</sup></b>	3. Anteil Bildungsgesamtausgaben / öff. Gesamtausgaben 2001	<b>9,9 Prozent</b>
		4. Laufende Grundmittel je Studierenden 2003 (inkl. Medizin, ohne Forschung)	<b>7.300 Euro<sup>9</sup></b>

Quelle: Eigene Zusammenstellung, erstmals Jansen 2006.

Die Forschungsförderung in den USA weist im Vergleich zu Deutschland zwei strukturelle Unterschiede auf: Erstens sind Forschungsförderprogramme in den USA flexibler angelegt und erlauben auch die Mitfinanzierung von dauerhaften Professorenstellen. Zweitens stellen die bundesstaatlichen Förderorganisationen sehr hohe Overheads zur Verfügung, die bis zu 70 Prozent der Höhe der geförderten Forschungsprojekte ausmachen könnten. Auch die privaten Förderstiftungen stellen Overheads von bis zu 50 Prozent zur Verfügung. Damit handelt es sich bei Forschungsförderung in den USA faktisch um kompetitive Strukturfinanzierung (Ehrenberg 2002; Jansen 2006; The Chronicle of Higher Education Almanac 2008).

Hinzu kommt, dass in den USA Spenden an Hochschulen und Sparprogramme für Studiengebühren steuerlich absetzbar sind. Außerdem stellt der Staat Gelder für vergünstigte Darlehen und Stipendien zur Verfügung, aus denen wiederum ein großer Teil der Studiengebühren gezahlt werden. Alleine im akademischen Jahr 2007/2008 stellte die US-Bundesregierung 143 Milliarden US-Dollar für subventionierte Studendarlehen und Stipendien zur Verfügung (College Board 2008b). Auf diese Weise konnte sichergestellt werden, dass etwa 47 Prozent aller Bachelor-Studierende staatliche finanzielle Hilfe in Anspruch nahmen. (Chang Wei u.a. 2009). Durch steuerliche Vergünstigungen sowie entsprechender Förderprogramme schafft der amerikanische Staat die Rahmenbedingungen für Einnahmen aus privaten Töpfen

<sup>1</sup> OECD 2005, S. 180 B2.2 sowie S. 185.

<sup>2</sup> OECD 2005, S. 185.

<sup>3</sup> Ebd., S. 184

<sup>4</sup> Ebd.

<sup>5</sup> Vgl. OECD 2005, S. 180 B2.2 sowie S. 185. Vgl. auch European Commission 2004, Volume 1, S. 21. Das Statistisches Bundesamt berichtet hingegen von 1,4 Prozent, vgl. 2005, S. 12.

<sup>6</sup> OECD 2005, S. 185.

<sup>7</sup> Ebd., S. 184.

<sup>8</sup> Ebd.

<sup>9</sup> Statistisches Bundesamt 2005, S. 13.

Würden Spenden tatsächliche staatliche Gelder ersetzen, dann müssten ärmere Hochschulen die höchsten Spendeneinnahmen verzeichnen. Verschiedene Studien haben gezeigt, dass genau das Gegenteil der Fall ist: Die staatlichen Hochschulen in den USA, die die höchsten staatlichen Zuwendungen erhalten, erzielen auch die höchsten privaten Spendeneinnahmen (Cheslock 2008; Okten und Weisbrod 2000; Payne 2001).

Auch in Deutschland spielen staatliche Gelder für private Hochschulen eine wichtige Rolle. 2005 erhielten private Hochschulen in Deutschland 107 Millionen Euro von den Ländern und finanzierten damit 34 Prozent ihrer Ausgaben (Statistisches Bundesamt 2008).

**Fazit:** Spenden können nicht „klamme“ Hochschulen sanieren. Spendenerfolge führen nicht zur Absenkung staatlicher Zuwendung. Hochschulen eröffnen sich durch zusätzliche Einnahmen Handlungsspielräume im Bereich der Profilbildung und des Wachstums.

### 2.1.2 Spenden und die Freiheit von Forschung und Lehre

Unter Lehrenden und Studierenden herrscht die Befürchtung, dass Förderer einen zu großen Einfluss auf Hochschulen bekommen. Demzufolge könnten diese die Forschungs- und Lehrinhalte der Hochschulen diktieren und z.B. über die Aufnahme von Studierenden und Mitarbeitern entscheiden. Diese Bedenken sind gerechtfertigt. Immer wieder finden sich Beispiele für den Einfluss von Förderern auf Hochschulen. Der ehemalige Präsident der *Harvard Universität*, Derek Bok, meint zur Rolle von Förderern: „Wohlhabende Förderer verändern offensichtlich die Gestalt der Institution durch die Macht ihrer Wohltaten. Jeder, der an diesem Ergebnis Zweifel hegt, braucht nur den Reichtum der Business Schools mit der Schabigheit der meisten Fachbereiche für Pädagogik und Sozialarbeit zu vergleichen“ (Bok 2003:6).<sup>10</sup>

Die Journalistin Anne Lehmhöfer fragt in einem Artikel zur Einrichtung einer Stiftungsprofessur zum Thema *Private Equity* durch den Finanzinvestor 3i an der *Johann-Wolfgang-Goethe Universität Frankfurt*, ob so eine Professur überhaupt ergebnisoffen zum Thema *Private Equity* forschen können: „Die Zahl der Stiftungsprofessuren wächst an fast allen Unis – wir freuen uns jetzt schon auf den Haribo-Professor für Ernährungswissenschaft oder den Heckler-und-Koch-Lehrstuhl für Friedens- und Konfliktforschung“ (Lehmhöfer 2008).

Eine Anekdote besagt, dass Francis Crick, der zusammen mit James Watson die DNA-Struktur entschlüsselt hatte, unter der Bedingung Fellow am neu eingerichteten *Churchill College in Cambridge* wurde, dass auf dem Gelände des Colleges niemals eine Kapelle gebaut werden

---

<sup>10</sup> Eigene Übersetzung.

würde. Als der Lord Beaumont of Whitley eine größere Summe für den Bau einer Kapelle spendete, revidierte das College die Entscheidung. In einem Brief an Crick versuchte Winston Churchill zu beschwichtigen und betonte, dass niemand gezwungen wäre, die Kapelle zu besuchen. Dieses Argument nahm Crick auf und schlug die Errichtung eines Bordells auf dem College-Gelände vor. Dafür stellte er gleich eine symbolische Summe in Aussicht. Das Churchill College lehnte diesen Vorschlag erwartungsgemäß ab und Crick verließ aus Protest das College (Steyn 2004).

Gerade die USA belegen den starken Einfluss von Förderern. Hier einige Beispiele:

In den 1920er Jahren verzeichneten die Elitehochschulen einen massiven Zuwachs von Bewerbungen jüdischer und osteuropäischer Herkunft. Diese Bewerber glänzten mit schulischen Bestnoten, jedoch stammen sie als Kinder von Einwanderern aus ärmeren Verhältnissen. Eine Zulassung nur aufgrund von intellektuellen Leistungen hätte zum Rückgang der Studierenden aus alteingesessenen und wohlhabenden Familien und damit zum Rückgang von Spendeneinnahmen geführt.

Die privaten Spitzenhochschulen änderten als Reaktion auf die zunehmende Zahl der Bewerbungen aus einkommensschwachen Familien ihre Zulassungskriterien. Neben schulischen Leistungen wurden nun auch soziale Faktoren wie Führungsstärke und soziales Engagement bewertet, so dass private Spitzenhochschulen die faktische Diskriminierung ganzer Bevölkerungsgruppen begründen konnten (Karabel 2005).

Noch heute werden an zahlreichen Spitzenhochschulen in den USA Kinder wohlhabender Eltern und potentieller Förderer bei Zulassungsverfahren bevorzugt, auch wenn sie nur unterdurchschnittliche Schulnoten und Ergebnisse von Zulassungstests vorzuweisen haben. Eine Studie aus dem Jahr 2005 ergab, dass nur zehn Prozent der Studierenden an den 28 selektivsten privaten Spitzenhochschulen aus den 40 Prozent der einkommensschwächsten US-Familie kamen. Dagegen waren Studierende aus den wohlhabenden Bevölkerungsgruppen der USA überproportional an Spitzenhochschulen vertreten (Bowen u.a. 2005; Douglass und Thomson 2008; Golden 2006; Soares 2007; Winston und Hill 2005).

In den letzten Monaten beschäftigte sich der US-Kongress mit der Frage, ob Hochschulen Spenden aus dem Ausland öffentlich bekannt geben sollten. Auslöser war die Besorgnis um den Einfluss von Förderern aus dem Mittleren Osten auf amerikanische Hochschulen. So hatten zwei Milliardäre aus Saudi-Arabien je 20 Millionen US-Dollar für die Förderung von Islamwissenschaften an den Hochschulen Georgetown und Harvard gespendet. 2004 gab die *Harvard Universität* eine Spende von 2,5 Millionen US-Dollar an die Vereinigten Arabischen Emirate zurück, als die Förderer mit antisemitischen Äußerungen in Verbindung gebracht wurden. Dennoch wollten ei-

nige US-Spitzenuniversitäten nicht die Herkunft von einigen ausländischen Großspenden offen legen (Duin 2007; Kurtz 2008).

Die *Princeton Universität* befindet sich zur Zeit in einem Rechtsstreit mit der Familie Robertson. Charles und Marie Robertson stifteten 1961 35 Millionen US-Dollar. Nach dem Willen der Förderer sollte mit dem Geld die Woodrow Wilson School und damit die Ausbildung von Studierenden gefördert, die später einmal international ausgerichtete Positionen in staatlichen Institutionen innehaben sollten. Mittlerweile arbeiten gerade einmal zehn Prozent der Absolventen für den amerikanischen Staat. Dies und der Vorwurf der Veruntreuung eines Teils der Gelder führten zu einem Rechtsstreit mit den Nachkommen des Ehepaars Robertson. Im Fall einer Niederlage vor Gericht könnte Princeton die Kontrolle über das Kuratorium der Robertson-Stiftung und damit die Kontrolle über das Stiftungsvermögen von mittlerweile über 840 Millionen US-Dollar verlieren. Der Prozess hat die Princeton Universität über 22 Millionen US-Dollar gekostet und das Ende des Rechtsstreits ist noch nicht in Sicht (Gose 2007; Strout 2007g).

Für großes Aufsehen sorgte auch der Fall des ehemaligen Richters Paul Staniszewski, der den Universitäten York und Windsor in Kanada Vermögen gestiftet hatte, um aus deren Erträgen Stipendien für Studierende zu finanzieren. Nach der Ermordung des polnischen Ingenieurs Piotr Stanczak in Pakistan forderte Staniszewski die von ihm geförderten Hochschulen auf, keine Stipendien an muslimische Studierende zu vergeben. Diese Forderung lehnten die Hochschulen erwartungsgemäß entschlossen ab (Wallace 2009). Ähnliche Fälle wurden auch in Deutschland diskutiert: Die Bochumer Justizbehörde warf der Staatsanwältin Margrit Lichtinghagen vor, Millionenbeträge aus Bußgeldern an die Privatuniversität Witten/Herdecke weitergeleitet zu haben. Diese Überweisungen sollen nach Mutmaßungen der Studierenden und der Medien geholfen haben, die Zulassungsentscheidung der Tochter Lichtinghagens für Witten/Herdecke zu verändern. Die damalige Universitätsleitung dementierte die Vorwürfe. Lichtinghagen ließ sich freiwillig an das Amtsgericht Essen versetzen (Leyendecker und Nitschmann 2008; Spilcker 2009).

Diese Beispiele sind Belege für die Gefahr, die mit einer Spendenabhängigkeit bestehen und die institutionelle Absicherung seitens der Universität, z.B. durch klare *Fundraising Policies*. Sie sind aber auch kein Beleg dafür, dass Spenden einen grundsätzlich negativen Einfluss auf Hochschulen haben. Die philanthropischen Motive von Förderern sind bestehend, dafür gibt es zahlreiche positive Beispiele. Das Ehepaar Alfons und Gertrud Kassel etwa vermachte der Johann-Wolfgang-Goethe Universität Frankfurt ihr Vermögen von 33 Millionen Euro. Die Idee entstand bereits Mitte der achtziger Jahre, doch erst nach dem Tod von Gertrud Kassel im Februar 2007 erhielt die Johann-Wolfgang-Goethe Universität das Vermögen der Kassels (Johann-Wolfgang-Goethe Universität Frankfurt am Main 2007).

Nach einer Spende in Höhe von 22 Millionen US-Dollar durch das Ehepaar Joe und Kathryn Albertson wurde das *College of Idaho* 1991 in Albertson *College of Idaho* umbenannt. Nach dem Tod des Ehepaar Albertson beauftragte die Albertson-Stiftung ein Beratungsunternehmen damit, eine Entwicklungsstrategie für das Albertson College of Idaho zu entwerfen. Das Beratungsunternehmen stellte fest, dass die Namensänderung zahlreiche Alumni entfremdet hatte. Außerdem hinterließ der Name bei potentiellen Förderern den Eindruck, dass die Hochschule keine zusätzlichen Spenden mehr benötigte. Deswegen beschlossen die Albertson-Stiftung und die Hochschulleitung, den Namen Albertson wieder zu streichen. Gleichzeitig spendete die Stiftung 50 Millionen US-Dollar und verdoppelte damit das Stiftungsvermögen der Hochschule (Ashwill 2007).

Die Bestsellerautorin Patricia Cornwell spendete im Februar 2008 dem *John Jay College* für Strafrecht an der City of New York University eine Million US-Dollar. Eine vermeintlich negative Äußerung in einem Interview über die Ermittlungsmethoden der Polizei führte zu Kritik an der Spende seitens Medienvertretern, worauf die Autorin 250.000 US-Dollar für Anzeigen in Tageszeitungen ausgab, um ihre Äußerung richtig zu stellen (Hauser 2008).

Förderer entscheiden über ihre Förderungen. Die Entscheidung, ob Förderungen angenommen und wie sie verwendet werden, liegt immer bei den Hochschulen. Die Hochschulen entscheiden, wer ein Stipendium bekommt oder wie Mitarbeiterstellen besetzt werden. Eine Hochschule, die sich nur nach ihren Förderern richtet, verliert ihren guten Ruf. Das wiederum führt zu einem Rückgang weiterer Förderer, denn niemand unterstützt eine Hochschule mit einem schlechten Ruf.

Hochschulen und Förderer müssen die Spendenmodalitäten in Verträgen festhalten. Bei großen Spenden müssen die Hochschulleitungen ihre Mitarbeiter, Studierende und Beiräte konsultieren. Die *Iowa City University* musste einem Spendenangebot der Wellmark Stiftung in Höhe von 15 Millionen US-Dollar eine Absage erteilen, als sich die wissenschaftlichen Mitarbeiter weigerten, das *College of Public Health* nach dem Versicherungsunternehmen Wellmark benennen zu lassen (Heldt 2007). Es darf allerdings auch nicht vernachlässigt werden, dass auch bei Forschungsdrittmitteln grundsätzlich davon auszugehen ist, dass Wissenschaftler ihre Forschungsprojekte nach aktuellen Förderlinien ausrichten.

Einzelpersonen, die in der Lage sind, größere Summen zu spenden, arbeiten in der Regel in der freien Wirtschaft. Bei Einzelpersonen und Unternehmen wird öfters die Befürchtung geäußert, dass diese ihre Spenden anwendungsorientierten Wissenschaften zu Gute kommen lassen, so dass die Geistes-, Kultur- und Sozialwissenschaften von Spenden benachteiligt werden. Eine aktuelle Studie vom Berliner Senat zeigt, dass es in Berlin genau so viele Stiftungsprofessuren für

naturwissenschaftliche Fächer wie für die Geistes- und Sozialwissenschaften gab (Evaluierungsbericht 2007). Ähnliches zeigt sich in den USA: Stiftungen wie die *Mellon Foundation*, die *Rockefeller Foundation* oder die *Carnegie Stiftungen* fördern seit Jahrzehnten die Geistes-, Kultur- und Sozialwissenschaften. Ohne die Förderung dieser Stiftungen hätte es akademische Programme wie etwa Regionalstudien in den USA nicht gegeben (Szanton 2003).

Gerade die Förderung von deutschen Privathochschulen durch Unternehmen und unternehmensnahe Stiftungen zeigt, dass Förderer aus allgemeinen philanthropischen Interessen handeln. Die Jacobs-Stiftung des gleichnamigen Kaffee-Rösters unterstützt die nach dem Förderer umbenannte *Jacobs University Bremen*. Die *Hertie School of Governance* wird von der Hertie-Stiftung getragen, die aus der Hertie Warenhaus GmbH hervorging. Die *Bucerius Law School* oder die *WHU – Otto-Beisheim School of Management* wie auch die *Zeppelin Universität* verdanken Anschubfinanzierungen bzw. Langfristfinanzierungen und Ausfallbürgschaften den hinter ihnen stehenden Großstiftungen.

### 2.1.3 Spenden und Abhängigkeit von wirtschaftlichen Entwicklungen

Ist erfolgreiches Hochschulfundraising auch in Zeiten des wirtschaftlichen Abschwungs möglich? Macht es überhaupt Sinn, in Zeiten finanzieller Krisen systematisches Fundraising zu betreiben? Aus den historischen wie aktuellen Erfahrungen mit Wirtschaftskrisen zeigt sich, dass Hochschulen in den USA und Großbritannien – auch gerade im Zuge der aktuellen Finanzkrise – sowohl mit der Abwertung ihrer Stiftungsvermögen zu kämpfen als auch mit den eingeschränkten finanziellen Möglichkeiten ihrer (potentiellen) Förderer, dennoch zeigt die Erfahrung in den USA, dass gemeinnützige Organisationen auch in Zeiten wirtschaftlicher Krisen auf das philanthropische Engagement ihrer Förderer weiter zählen können. Selbst in den Quartalen der Finanzmarktkrise 2008/2009 konnten US-Hochschulen zahlreiche Großspenden akquirieren.<sup>11</sup> Viele Hochschulen nutzen die aktuelle Finanzkrise, um den Kontakt zu ihren (potentiellen) Förderern zu intensivieren und so Spenden in der Zukunft vorzubereiten (Schoenherr 2009; Shieh 2009).

Seit Herbst 2008 dominiert die Finanzkrise auch die Universitätsfinanzierungen. Anfang Oktober 2008 fror die *Wachovia Bank* zeitweise die Guthaben von fast 1.000 Hochschulen in Gesamthöhe von fast neun Milliarden US-Dollar ein (Field 2008a). Etwa zur gleich Zeit schränkte die Organisation *Commonfund*, die die Vermögen tausender gemeinnütziger Organisationen in den USA investiert, den Zugang zu einem Investmentfond ein, in den etwa eine Milliarde US-Dollar von 200 Hochschulen investiert worden waren (Field 2008b). Schon einen Tag später verkündete die *Boston Universität* sämtliche Stellenbesetzungsverfahren und Neubauten vorerst einzustellen.

<sup>11</sup> Ein Überblick findet sich im Unterkapitel zu den Auswirkungen der Finanzkrise auf US-Hochschulen.

Die *Colorado Universität* unterbrach alle staatlich finanzierten Baumaßnahmen. Die *University of Colorado* und das *Westminister College* verschoben ihre lange geplanten Spendenkampagnen, da einige Förderer nicht mehr in der Lage waren, ihre bereits zugesagten Spenden zu leisten. Gleichzeitig zeigte sich, dass viele Familien aufgrund der Finanzkrise nicht mehr in der Lage waren, die Studiengebühren ihrer Kinder zu bezahlen, was wiederum zu einer höheren Nachfrage nach Stipendien und staatlichen Studienkrediten führte (Wilson 2008). Im November 2008 verkündeten die *Cornell University* und die *Brown University* in den nächsten Monaten keine neuen Mitarbeiter mehr einzustellen (Masterson 2008). Auch die Hochschulleitungen von Harvard und Yale machten in Briefen klar, dass sich die Hochschulen finanziell würden einschränken müssen (Faust 2008; Levin 2008).

Bereits im Sommer 2008 zeichnete sich ab, dass die Bundesstaaten die Ausgaben für den Bereich Hochschulen 2009 deutlich reduzieren würden. Folglich reagierten staatliche Hochschulen mit der Erhöhung der Studiengebühren (American Association of State Colleges and Universities 2008; Debolt 2008). Ende 2008 und 2009 kürzten mehrere Bundesstaaten ihre Haushalte, wovon auch die Hochschulen betroffen waren. Besonders hart erwischte es die staatlichen Hochschulen im Bundesstaat Arizona. Seit Mitte 2008 bis Anfang 2009 kürzte die Regierung in zwei Runden die laufenden Hochschulausgaben um 18 Prozent. Im März 2009 gab dann die Regierung bekannt, dass sich die Hochschulen auf Budgetkürzungen von weiteren 20 Prozent einstellen zu müssen (Kelderman 2009).

Eine im Januar 2009 veröffentlichte Umfrage, an denen sich über 214 private und staatliche US-Hochschulen beteiligten, zeigte, dass 37 Prozent der befragten Hochschulen bereits Mitarbeiter entlassen hatte oder Entlassungen planten (vgl. Masterson 2009a). 49 Prozent der befragten Hochschulen gaben an, die Besetzung vakanter wissenschaftlicher Mitarbeiterstellen stark einzuschränken. Im Falle der nichtwissenschaftlichen Mitarbeiterstellen lag der Anteil der Hochschulen sogar bei 65 Prozent. 36 Prozent der Hochschulen gaben an, bis auf weiteres auf Gehaltssteigerungen zu verzichten. 90 Prozent der privaten Hochschulen und 77 Prozent der staatlichen Hochschulen gaben an, 2010 die Studiengebühren zu erhöhen. Laut Umfragen hatten elf Prozent der privaten Hochschulen und 28 Prozent der staatlichen Hochschulen ihre Ausgaben im Jahr 2008 um über fünf Prozent gekürzt (Blumenstyk 2008). Auch bei den Kapitalkampagnen in Milliardenhöhe verzeichnen US-Hochschulen seit Mitte 2008 massive Spendeneinbußen (Masterson 2009a).

Sinkende Hochschulbudgets, steigende Studiengebühren, stagnierende Spendeneinnahmen, schrumpfende Hochschulvermögen. Fest steht, dass sich die Hochschulen – wie viele andere auch – bei der Investition ihrer Vermögen verspekuliert haben und jetzt entsprechende finanzielle Einbußen hinnehmen müssen. Es steht ebenfalls fest, dass viele US-Hochschulen in den

nächsten Jahren ihre Ausgaben werden deutlich einschränken müssen. Dabei darf aber nicht vergessen werden, dass jetzt Ausgaben für viele Mitarbeiter, Stipendien, Gebäude und Forschungsprogramme gekürzt werden müssen, welche die Hochschulen vor 15 oder 20 Jahren ohne ihre Fundraising-Bemühungen gar nicht gehabt hätten! Hochschulfundraising und der damit verbundene Aufbau von Stiftungsvermögen hat US-Hochschulen in den letzten beiden Jahrzehnten signifikante Zusatzeinnahmen beschert.

Und auch in Wirtschaftskrisen können Hochschulen weiterhin hohe Spendeneinnahmen verzeichnen. Um einige Beispiele zu nennen: Ende September 2008 verkündete die private *Emory Universität* die öffentliche Phase ihrer Kapitalkampagne mit dem Ziel bis 2012 1,6 Milliarden US-Dollar einzuwerben. Seit 2005 hatte die Emory Universität bereits 800 Millionen US-Dollar an Spenden eingeworben. Der Präsident der Emory Universität betrachtet die Finanzkrise als eine Chance für Philanthropen – ganz im Sinne von Benjamin Franklin – stärker in die Gesellschaft und nicht in die Finanzmärkte zu investieren: „Der Wissensmarkt ist viel stabiler als der Finanzmarkt“ (White 2008). Wenige Wochen später startete die *University of Texas* die öffentliche Phase ihrer Kapitalkampagne, die bis 2014 insgesamt drei Milliarden US-Dollar einnehmen soll (The Chronicle of Higher Education 2008b).

Die Montcrief Familie, die Besitzer von Montcrief Oil International, stellten der *University of Texas* Ende September 2008 eine Spende von bis zu 500 Millionen US-Dollar in Aussicht (The University of Texas at Austin 2008). Der Schweizer Milliardär Hansjörg Wyss machte im Oktober 2008 eine Spendenzusage für die *Harvard Universität* in Höhe von 125 Millionen US-Dollar (Dimento 2008). Die *Oklahoma State University* erhielt Ende Oktober 2008 eine Spende in Höhe von 63 Millionen US-Dollar vom Milliardär T. Boone Pickens, der der Universität bereits in den Jahren davor über 190 Millionen US-Dollar gespendet hatte. Als der Wert des Stiftungsvermögens der Oklahoma State University, die ihre Vermögens von Pickens BP Capital Group verwalten ließ, im Zuge der Finanzkrise von 407 Millionen US-Dollar auf 125 Millionen US-Dollar sank, entschloss sich Pickens, noch mal eine Millionensumme zu spenden. Die Oklahoma State University bedauerte im nachhinein, nicht vorsichtiger investiert zu haben, wies aber auch darauf hin, dass sie es innerhalb von zweieinhalb Jahren geschafft hatte ein Stiftungsvermögen von 407 Millionen US-Dollar aufzubauen (Haisten 2008). Anfang November 2008 spendete der Milliardär David G. Booth der Business School der *University of Chicago* 300 Millionen US-Dollar, die höchste Spende die je eine Business School erhalten hat (Biemiller 2008). Das Medical Center an der *New York University* erhielt im November 2008 zwei Spenden in Höhe von je 150 Millionen US-Dollar und 110 Millionen US-Dollar. Die *Georgetown University* erhielt im Dezember 2008 eine Spende in Höhe von 75 Millionen US-Dollar, die höchste Spende in der Geschichte der Universität. Diese Beispiele verdeutlichen, dass die Hochschulen, die über Jahre hinweg ein Vertrauensverhältnis zu potentiellen wie bestehenden Förderern aufgebaut hatten, auch in

schwierigen Zeiten mit hohen Spenden rechnen konnten (Masterson 2008b, c). Fundraising-Experten empfahlen Hochschulfundraisern, nicht zu versuchen, neue Förderer zu gewinnen, sondern den Kontakt zu bereits bestehenden Förderern zu intensivieren.

#### 2.1.4 Spendenkultur und Hochschulfundraising

Wenn es darum geht, den Mangel an Spendeneinnahmen an deutschen Hochschulen zu erklären, verweisen deutsche Fundraiser, Hochschulleitungen aber auch Bildungspolitiker gern auf die fehlende Spendenkultur in Deutschland. Als Musterbeispiel gelten die USA, die gerne als das reinste Paradies für Hochschulfundraiser angesehen werden. Tatsächlich spenden Amerikaner deutlich mehr an gemeinnützige Organisationen als Europäer - im Steuerjahr 2006 allein 295 Milliarden US-Dollar. Nach religiösen Organisationen sind Bildungseinrichtungen die größten Nutznießer. Diese bekamen im Steuerjahr 2006 etwa 41 Milliarden US-Dollar oder 13,9 Prozent der Spendeneinnahmen. Die Spendengelder, die Hochschulen einnahmen, betrugen im Steuerjahr 2006 28 Milliarden US-Dollar (Schwinn und Hall 2007; Hall 2007).

Im Falle der USA lässt sich argumentieren, dass die Spendenkultur das Ergebnis eines schwachen Sozialstaates und der langen Tradition privater Mitfinanzierung von Hochschulen ist. Doch wie erklären sich dann die starken Unterschiede in den Spendeneinnahmen der US-Hochschulen? Im Steuerjahr 2008 verbuchten die im Fundraising erfolgreichsten 20 US-Hochschulen mit insgesamt 8,4 Milliarden US-Dollar 26,6 Prozent der Spendeneinnahmen aller US-Hochschulen (Council for Aid to Education 2009). Der Beleg, dass es sich dabei um die Hochschulen mit den reichsten Alumni und den größten Fundraising-Abteilungen handelt, spricht eine Sprache der Professionalität und Selektivität – in Lehre, Absolventenmarketing wie auch in der Fundraising-Arbeit selbst.

Und wie erklärt sich der Erfolg von Hochschulen in Singapur, Hongkong, Großbritannien, Neuseeland und vereinzelt auch in Schweden, Norwegen und Südafrika? Nationale Spendenkulturen sind unbestritten ein wichtiger Faktor, werden aber in der Diskussion meist deutlich überschätzt. Nochmals zu den USA: Amerikaner spenden nicht aus Langeweile an Hochschulen, sondern weil sie von diesen systematisch nach Spenden gefragt werden. „Es gibt keine Spenden, wenn nicht danach gefragt wird!“, lautet das Motto erfahrener Fundraiser. Und gerade in den USA investieren Hochschulen massive Ressourcen in ihre Fundraising-Arbeit, die sehr langfristig angelegt und in umfassende Marketingkonzepte, Öffentlichkeitsarbeit und Alumnibetreuung eingebettet ist.

Deutschen Hochschulen mangelt es nicht an einer Spenden- sondern an einer Fundraising-Kultur. Die wenigen deutschen Hochschulen, die über ganzheitliche Fundraising- und Marketing-

Konzepte verfügen, wie die Universität Mannheim und die RWTH Aachen, können jetzt schon gemessen an ihrer Personalstärke sehr beachtliche Spendenmittel einwerben. Die deutschen Hochschulen konzentrieren ihre Fundraisingbemühungen auf Unternehmen. Gerade bei Traditionsuniversitäten wird noch immer eine der wichtigsten Freunde- und Fördererkreis übersehen: Alumni und andere Privatpersonen.

In Deutschland wird gerne argumentiert, dass Alumni nicht mit ihren Hochschulen verbunden sind und die Masse der Alumni niemals ihren Hochschulen spenden würden. Dies mag stimmen, übersehen wird aber bei diesem Argument, dass auch in anderen Ländern die Masse der Alumni nicht spendet. Im Steuerjahr 2008 spendeten elf Prozent der Alumni US-amerikanischer Hochschulen an ihre Hochschulen. Nur sehr wenige Hochschulen erreichen Spendenquoten von über 20 Prozent. Der prozentuale Anteil der Alumni, die spenden, nimmt kontinuierlich ab. 1996 spendeten noch 16,8 Prozent der Alumni an ihre Hochschulen. Gleichzeitig steigen jedoch die Spendeneinnahmen der amerikanischen Hochschulen (Council for Aid to Education 2008, 2009).

In Singapur liegen die Förderquoten unter Alumni bei unter 1,5 Prozent. Im akademischen Jahr 2004/2005 spendeten in Großbritannien im Durchschnitt weniger als ein Prozent der Alumni. Nur zehn Hochschulen erreichten Förderquoten von über drei Prozent. Dennoch liefen sowohl in Großbritannien als auch in Singapur erfolgreiche Spendenkampagnen in zwei- und dreistelliger Millionenhöhe. Entscheidend für den Erfolg von Hochschulfundraising ist nicht die Zahl der Förderer als solche, sondern die Summen, die diese spenden. Grundsätzlich kommen 80 bis 90 Prozent der Spendeneinnahmen von weniger als fünf Prozent der Förderer (Bombardieri 2007; The Ross Group. Council for Advancement and Support of Education 2007; The Sutton Trust 2004).

Zwar erschweren in Deutschland datenschutzrechtliche Regelungen den Kontakt zu Alumni aufzunehmen und diese um Spenden zu bitten, unmöglich ist dies jedoch nicht. Der Verweis auf andere Spendenkulturen und die Abneigung Alumni nach Spenden zu fragen offenbaren das schlechte Gewissen zahlreicher deutscher Hochschulen. Die langjährige Vernachlässigung von Alumni stellt Hochschulfundraiser vor große Probleme. Natürlich können Hochschulen nicht einfach nach Jahrzehnten des Schweigens erwarten, dass Alumni nach dem ersten Telefonanruf oder Brief sofort großzügige Spenden leisten. Alumni müssen erst wieder an die Hochschule gebunden werden und die Hochschulen müssen überzeugen können, weshalb sie ihre Alumni nach Jahrzehnten kontaktieren und nach Spenden fragen. Hochschulen müssen zeigen, dass sie ihre Arbeit verbessern wollen.

Auch hier zeigen Singapur, Hongkong und Großbritannien, dass es sehr wohl möglich ist, Spenden von Alumni zu bekommen, zu denen jahrzehntelang kein Kontakt bestand. Die Hochschulen

mussten über ihren eigenen Schatten springen und lernen, potentielle Förderer aktiv nach Spenden zu fragen oder wie es der Chef-Fundraiser an der University of Reading, Shaun Horan, formulierte: "You have to get over the fear that if you ask, they'll scream, and blood will run from their ears" (Lyll 2007).

Der Erfolg von Hochschulfundraising in Südostasien und Großbritannien zeigt, dass sich Spendenkulturen innerhalb weniger Jahre deutlich ändern können, wenn Hochschulen systematisch Alumni und andere potentielle Förderer nach Spenden fragen. Je mehr Hochschulen nach Spenden fragen, desto normaler wird es, Hochschulen zu fördern. Hochschulen müssen ihr Fundraising professionalisieren, d.h. Strukturen und Methoden aufbauen und gleichzeitig die in den ersten Jahren entstehenden Kosten vorfinanzieren.

## 2.2 Strukturen und Voraussetzungen für erfolgreiches Hochschulfundraising

Es ist nicht Ziel dieses Kapitels, detailliert auf Strukturen und Methoden des Hochschulfundraising einzugehen. Zahlreiche Handbücher geben ausführliche und praxisnahe Hinweise zu diesen Themen.<sup>12</sup> Vielmehr soll das Kapitel zeigen, dass erfolgreiches Hochschulfundraising entsprechende Organisationsstrukturen, Methoden und sowohl personelle als auch finanzielle Ressourcen erfordert. Deswegen werden in Kürze die Grundlagen für erfolgreiches Hochschulfundraising vorgestellt. Wir argumentieren, dass im Bereich Hochschulfundraising in Deutschland strukturelle Defizite bestehen, die ein staatliches Matching Funds-Programm beheben könnte.

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> Das *Council for the Advancement and Support of Education (CASE)*, der internationale Fachverband der Mitarbeiter, die in den Bereichen Bildungsfundraising, Alumni, Bildungsmarketing und Öffentlichkeitsarbeit tätig sind, bietet zahlreiche, praxisnahe Publikationen zu allen Aspekten des Hochschulfundraisings ([www.case.org](http://www.case.org)).

**Abbildung 7: Organisationsstrukturen im Hochschulfundraising**

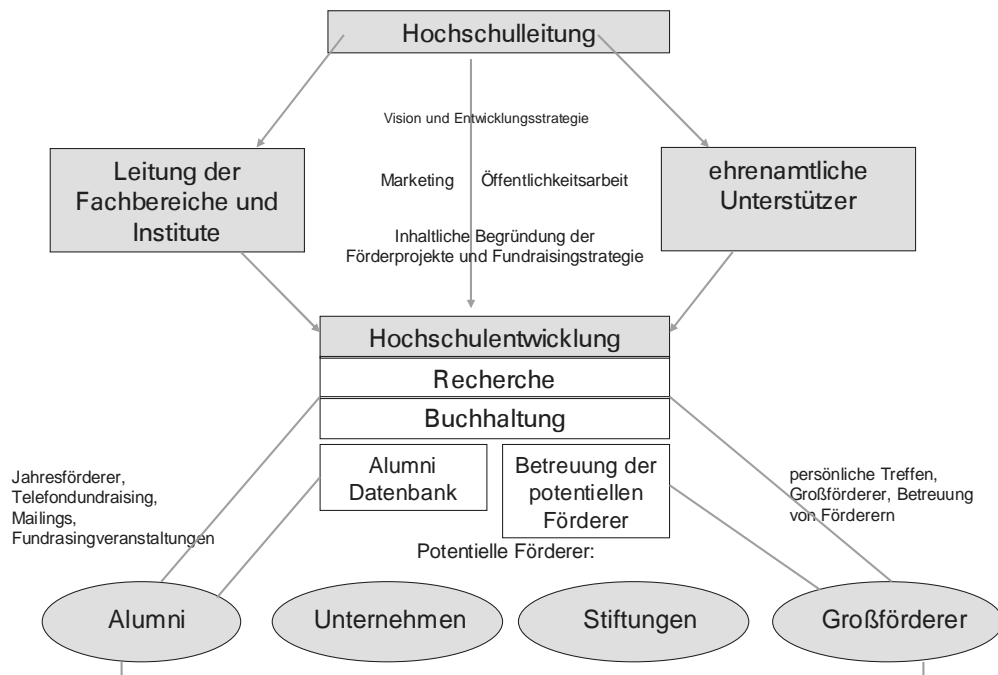


Abbildung 6: Fundraising-Strukturen im Überblick (Task Force on Voluntary Giving 2004: 29)

Im Folgenden werden die Funktionen der einzelnen Punkte näher erläutert:

### 2.2.1 Institutionelle Grundlagen

Erfolgreiches Hochschulfundraising ist nur möglich, wenn die Hochschulleitung die Bedeutung von Hochschulfundraising erkennt und aktiv unterstützt. Es gehört in jede Stellenbeschreibung von mittlerweile nicht ohne Grund von Personalberatern gesuchten RektorInnen bzw. PräsidentInnen bzw. Dekaninnen und Dekane. Die Verantwortlichen für Forschung und Lehre, Hochschulbeiräte und die VerwaltungsleiterInnen müssen ebenfalls von Anfang an hinter der Arbeit von Fundraising-Abteilungen stehen, d.h. es ist eine gesamtuniversitäre Kommunikationsanforderung. Dabei hilft die Einbettung in die mittel- bis langfristige Entwicklungsstrategie der Hochschule. Die Bereiche „Öffentlichkeitsarbeit“ und „Marketing“ sind in der Aufgabe, die Entwicklungsziele der Hochschulen nach außen zu kommunizieren.

### 2.2.2 Aufbau von Fundraising-Abteilungen

In Deutschland ist erst sehr schwach eine Bildung von Professionen bzw. managerialen Profilen im Hochschulmanagement erkennbar. Fundraiser sind eine solche Berufsgruppe, die sich in Deutschland erst mühsam in der Selbstdefinition befindet. Ungeachtet von in dieser Phase nicht untypischen Inszenierungen der Professionalisierung – durch Verbände, Tagungen und Zeitungen – ist es auch nach gut 30 Jahren, in denen zumindest private Hochschulen auf dem deutschen Markt auf Fundraising angewiesen sind, noch zu früh von einer Erfolgsaussicht dieser Bemühungen zu sprechen.

Fundraiser im engeren Sinne sind diejenigen Mitarbeiter, deren Hauptaufgabe es ist, potentielle Förderer zu recherchieren, zu kontaktieren, nach Spenden zu fragen und bestehende Förderer zu betreuen und weiter zu entwickeln. Im Mittelpunkt der Arbeit von Fundraisern steht der Aufbau von Beziehungen zu (potentiellen) Förderern. Fundraiser müssen bei (potentiellen) Förderern eine Begeisterung und Leidenschaft für die zu fördernde Hochschule wecken. Der im Fundraising häufig zitierte Satz „Menschen geben Menschen“ betont, dass persönliche Beziehungen aufgebaut werden müssen, bevor Förderer spenden. Fundraiser brauchen vor allem Geduld und Überzeugungskraft. Hochschulfundraiser personifizieren die Hochschule. Deswegen heißt es im Bereich des Hochschulfundraising auch: „Förderer müssen die Hochschulen lieben, es genügt, wenn sie die Fundraiser mögen.“

In größeren Fundraising-Abteilungen spezialisieren sich Fundraiser z.B. auf die Absolventen bestimmter Fachbereiche, auf bestimmte Industriezweige oder auch Fördergruppen (Unternehmen, Privatpersonen oder Stiftungen). Um die Arbeit der Fundraiser effizient zu gestalten, arbeiten in größeren Fundraising-Abteilungen so genannte *Prospect Researcher*, die potentielle Hauptförderer aus der Masse der Alumni, Freunde und Unternehmen identifizieren. *Prospect Researcher* schätzen daher die finanziellen Möglichkeiten von potentiellen Förderern ein und deren Bereitschaft für die Hochschule zu spenden. Sie erstellen Förderprofile, auf deren Grundlage die Akquisiteure ihre Kommunikationen aufnehmen. *Prospect Researcher* analysieren z.B. die Karriereverläufe von Alumni oder die Wachstumsentwicklungen von Unternehmen. Sie werten dabei umfangreich die Wirtschaftsnachrichten aus. Als Faustregel gilt, dass Hauptförderer etwa zwei Prozent ihres geschätzten Jahreseinkommens bzw. fünf Prozent ihres geschätzten Vermögens spenden. Ein Hauptförderer, der nach einer Spende in Höhe von 5.000 Euro gefragt wird, muss daher jährlich mindestens 250.000 Euro verdienen.

In Nordamerika und Großbritannien sind zahlreiche Vermögensinformationen wie Immobilienbesitz- und Wert öffentlich zugänglich. In Deutschland wird das Thema Datenschutz sehr sensibel

gehandhabt, so dass hier nur begrenzt Informationen über persönliche Vermögensverhältnisse zugänglich sind. Bei der Identifikation von Förderern steht jedoch nicht das Ausspionieren von persönlichen Daten im Vordergrund, sondern die systematische Erstellung von Listen potentieller Förderer. *Prospect Researcher* sammeln diese Informationen systematisch. Auf diesen Informationen bauen die eigentlichen Fundraiser ihre Ansprachen und Fördervorschläge auf.

Fundraising-Abteilungen weisen oft eine enge Assoziation zu den Bereichen „Veranstaltungsmanagement“, „Alumni-Office“ oder auch dem „Career Center“ auf. Fundraiser arbeiten ebenfalls sehr eng mit Mitarbeitern aus den Bereichen Öffentlichkeitsarbeit, Marketing und Wissenschaftstransfer zusammen. Datenbanken übernehmen die zwingende Funktion eines institutionellen Gedächtnisses und verbinden die Bereiche Fundraising, Alumni-Betreuung, Career Management und Prospect Research. Die technische Betreuung der Fundraising-Datenbanken leisten Mitarbeiter aus dem IT-Bereich. Größere Fundraising-Abteilungen haben ihre eigenen IT-Fachleute.

In den USA spielt die Betreuung von Alumni eine entscheidende Rolle. Zahlreiche Mitarbeiter sind für diesen Bereich zuständig. Sie kontaktieren die Alumni regelmäßig und organisieren Alumni-Veranstaltungen am Ort der Hochschule oder auch außerhalb. Nach dem Abschluss können Alumni zahlreiche Angebote ihrer Hochschulen nutzen. Dazu gehören das Thema „Post Placement“, die Benutzung der elektronischen Bibliotheksangebote, Sprach- oder Sportkurse und Weiterbildungsangebote.

Die enge Bindung an Hochschulen schafft optimale Voraussetzungen für Spenden von Alumni – dies gilt in vielen Ländern insbesondere bei einer Selektivität in der Zulassung sowie bei kleineren und mittleren Hochschulen, die stark auf das Thema Identifikation vor allem über Sport setzen. Dies bedeutet aber nicht, dass Hochschulen, die jahrzehntelang keinen Kontakt zu ihren ehemaligen Studierenden hatten, diese grundsätzlich nicht nach Spenden fragen können. Hochschulen in Singapur, Hongkong und Großbritannien haben gezeigt, dass es nie zu spät ist, den Kontakt zu ehemaligen Studierenden herzustellen. Natürlich können Hochschulen nicht erwarten, dass vernachlässigte Alumni nach dem ersten Brief oder Telefonanruf zu begeisterten Förderern werden. Die Erfahrung in Großbritannien und Südostasien zeigt aber, dass Alumni Kontaktversuchen ihrer ehemaligen Hochschulen grundsätzlich positiv gegenüber stehen – wenn eine Nachhaltigkeit spürbar wird.

Der Aufbau der Fundraising-Strukturen hängt von der Größe, der Tradition und den finanziellen Mitteln der Hochschule ab. An zahlreichen Hochschulen sind die Bereiche Fundraising, Alumni,

Öffentlichkeitsarbeit und Marketing in einer Abteilung für Außenbeziehungen vereint (Phair und King 1998).<sup>13</sup>

An einigen Universitäten sind die Bereiche Alumni-Fundraising und Firmen-Fundraising voneinander getrennt. Einige Universitäten haben die Bereiche Fundraising als Stiftungen (vor allem in den USA) oder gemeinnützige Unternehmen (in Deutschland) formal ausgelagert. Manchmal haben auch Fachbereiche ihre eigenen Fundraising-Abteilungen und erarbeiten Fundraising-Strategien zusammen mit externen Beratern.

Oxford und Cambridge nehmen beispielsweise über ihre Colleges mehr ein als über das zentrale Hochschulfundraising, weil sich die Alumni in erster Linie ihren Colleges und erst in zweiter der Universität als solcher zugehörig fühlen. Viele Fundraising-Abteilungen waren ursprünglich für die Betreuung der Alumni zuständig. Es gibt aber auch Fundraising-Abteilungen die aus Presse- und Marketingabteilungen hervorgegangen sind. Der Erfolg von Fundraising-Aktivitäten hängt weniger mit der Struktur zusammen als mit der guten Zusammenarbeit zwischen der Universitätsleitung, den Fachbereichen und den Abteilungen für Haushaltsplanung, Buchhaltung, Marketing, Veranstaltungsmanagement, Öffentlichkeitsarbeit und IT.

Unabhängig von der organisatorischen Einbettung des Hochschulfundraising in die Administration, benötigen Hochschulfundraiser die Unterstützung von Wissenschaftlern und Fachbereichsleitern, die die Fundraiser bei Gesprächen mit potentiellen Förderern begleiten und unterstützen. Entscheidend ist auch die Unterstützung durch ehrenamtliche Unterstützer. Dazu gehören Alumni, Freunde und Beiratsmitglieder. Ende der neunziger Jahre ergab eine Umfrage unter kleineren US-Colleges, dass elf Prozent der Spendeneinnahmen von den Beiräten kamen (Willmer 2001). Zu den wichtigsten ehrenamtlichen Unterstützern gehören Förderer, die potentielle Förderer nach Spenden fragen. Damit zeigen Förderer, wie wichtig Ihnen die Hochschulen sind.

Nicht zu vergessen sind die Studierenden. In Fundraising-Kreisen heißt es zwar, dass Spendenansprachen nur auf gleicher Augenhöhe erfolgen können, dies ist in dieser Absolutheit nicht richtig. Gerade überzeugte wie überzeugende Studierende können die entscheidende multiplikatoren Vorarbeit leisten. Die Studierenden sind die Personengruppe, die die Hochschulen am besten innen kennen und nach außen leben und so Begeisterung wecken können.

Ehrenamtliche Unterstützer sind von entscheidender Bedeutung. Ehrenamtliche Unterstützer müssen in die Planung der Fundraising-Strategien eingebunden werden, die Hochschulleitungen und Fundraiser müssen ehrenamtlichen Unterstützern nicht nur die angemessene Anerkennung

---

<sup>13</sup> Eine Übersicht zum Aufbau von Fundraising-Abteilungen an US-Hochschulen findet sich unter <http://www.fundsvcs.org/search.php?query=chart&action=results>.

entgegenbringen, sondern sie auch aktivisch einbinden und informieren. Ehrenamtliche werden als Unterstützer und Multiplikatoren tätig, sie können dabei nicht die operative Hauptlast des Hochschulfundraising tragen. Dies können nur die Hochschulleitungen und entsprechend besetzte Fundraising-Abteilungen. An deutschen Hochschulen herrscht noch immer die falsche Überzeugung, dass die Förder- und Alumnivereinigungen schon irgendwie für Spenden sorgen werden.

## 2.3 Methoden

Im Folgenden werden die gängigen Fundraising-Methoden vorgestellt. Diese hängen mit der Höhe und langfristigen Bedeutung der einzuwerbenden Spenden zusammen. Grundsätzlich gilt, dass über 80 Prozent der Spendeneinnahmen von weniger als fünf Prozent der Förderer kommen.

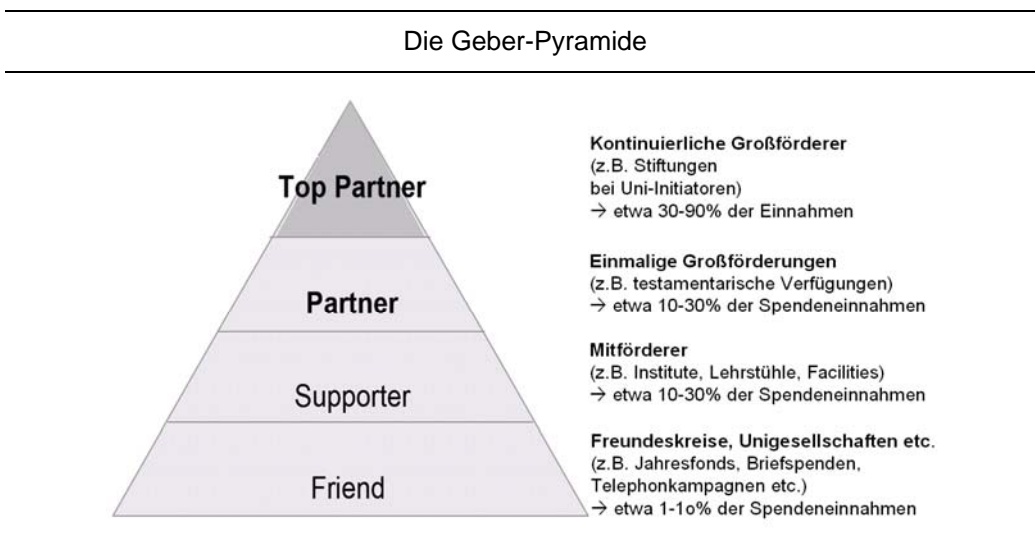


Abbildung 7: Geberpyramide (eigene Darstellung)

Bei Spendenkampagnen gehen Hochschulen davon aus, dass einige wenige Großförderer den Großteil der Spenden leisten werden. Dementsprechend werden auch die Fundraising-Instrumente angelegt. Wenn etwa eine Hochschule eine Million Euro einnehmen will, so macht es wenig Sinn, 1.000 potentielle Förderer um je 1.000 Euro zu bitten. Deswegen identifizieren Hochschulfundraiser einige potentielle Großförderer, die Spenden im sechsstelligen Bereich leisten können, und mehrere Hauptförderer, die Spenden im fünfstelligen Bereich leisten können.

### 2.3.1 Briefe und Telefonkampagnen

Serielle Spendenbriefe sind relativ einfach zu schreiben und zu verschicken. Über Spendenbriefe werden nur kleinere Beträge im zwei- und dreistelligen Bereich eingeworben. Der Anteil der

Spendeneinnahmen, die über Spendenbriefe erfolgen, ist sehr klein, aber ohne größeren Aufwand für konkrete Anlässe durchaus geeignet. Für größere Spenden sind persönliche Treffen notwendig. Neben Hochschulen setzen auch andere gemeinnützige Organisationen auf Massenmailings. Die Rücklaufquoten von Spendenbriefen liegen bei unter fünf Prozent. Möglicherweise werden die Kosten der Briefaktion nicht über die Spenden gedeckt. Deswegen sollte bei Spendenmailings der Informationsgedanke im Vordergrund stehen. Serienbriefe informieren Alumni und andere potentielle Förderer über die neuesten Entwicklungen an Hochschulen.

Telefonkampagnen (*Telethons*) gelten in angelsächsischen Ländern mitunter als das Synonym für Hochschulfundraising. Wie bei Mailings wird aber nur ein sehr kleiner Teil der Spenden über Telefonate eingenommen. Als Anrufer fungieren meistens Studierende der Universität, die die Alumni, Eltern von Studierenden und andere potentielle Förderer anrufen. Meist werden im ersten Teil des Gesprächs die Alumni über aktuelle Entwicklungen an ihrer ehemaligen Hochschule sowie über Programme für Alumni informiert. Alumni werden zu ihrem Werdegang nach dem Abschluss an ihrer Hochschule befragt. Diese Verbleibstudien sind für verschiedene Abteilungen (Career Services, Fundraising, Austauschbüro, Fachbereiche) interessant. Im zweiten Teil des Gesprächs werden dann die Alumni auf die Möglichkeit zu spenden hingewiesen oder direkt um eine Spende gebeten. Die Erfolgsquoten liegen hier deutlich höher als bei Mailing-Aktionen. Alumni freuen sich meistens über Anrufe von ihren ehemaligen Universitäten.

Größere Universitäten unterhalten eigene Call-Center. Kleinere Universitäten können die Soft- und Hardware für Telefonaktionen bei spezialisierten Anbietern mieten. Wie bei Briefaktionen sind keine großen Einzelspenden zu erwarten, auch wenn es größere Hochschulen schaffen, durch intelligente Spendenkampagnen in wenigen Wochen Spenden in sechsstelliger Höhe einzuwerben. Wichtiger als die direkten Einnahmen ist jedoch der Informations- und Bindungseffekt. Telefonaktionen, die ein oder zweimal im Jahr stattfinden, bieten die Möglichkeit den Kontakt zu Alumni und bereits bestehenden Kleinspendern zu intensivieren und diese an die Hochschule zu binden, was für langfristige Fundraising-Strategien sehr wichtig ist.

### 2.3.2 Jahresfonds

Jahresfonds (*Annual Funds*) stellen die Basis für erfolgreiche Fundraising-Operationen dar. Jahresfonds weisen folgende Charakteristika auf:

Jahresfonds werden jährlich gefüllt und die Spenden werden zeitnah ausgegeben. Die Spendeneinnahmen fangen zu Beginn des akademischen Jahres wieder bei Null an. Grundsätzlich können auch große Summen jährlich gespendet werden, meistens fließen Spenden in zwei- bis

vierstelliger Höhe in Jahresfonds. Die Spenden werden zum einen mit „weichen“ Fundraising-Instrumenten eingenommen z.B. Massenmailings und Telefonfundraising.

Die Spenden sind nicht zweckgebunden. Die Hochschulleitung entscheidet, wie diese Gelder ausgegeben werden. Gelder aus dem Jahresfond können das operative Budget der Hochschulleitungen erhöhen oder für einen jährlich zu bestimmenden Förderschwerpunkt (z.B. Bibliotheken, Stipendien) ausgegeben werden. Viele Hochschulen benutzen die Gelder aus dem Jahresfond, um kleinere Projekte mit Summen im vier- bis unteren fünfstelligen Bereich zu fördern. Dazu gehören die Finanzierung von Stipendien für bedürftige Studierende, Veranstaltungen, studentischen Projekten, die Anschaffung neuer technischer Geräte, die Anschubfinanzierung für kleinere Forschungsprojekte oder die die Renovierung oder Modernisierung von Gebäuden.

Die Ausgabe der Gelder erfolgt nach der Logik, „kleinere Summen für kleinere Projekte, größere Summen für größere Projekte.“ Jahresfonds haben für Fundraising-Programme eine strategische Bedeutung, denn viele Spender, die sich mit regelmäßigen Spenden an die Hochschulen binden, werden langfristig zu potentielle Haupt- oder Großförderern.

### 2.3.3 Haupt- und Großförderer

Größere Summen werden in der Regel für einen bestimmten Zweck gespendet. Potentielle Haupt- und Großförderer (*Major Gift Prospects*) werden von Researchern identifiziert, die sowohl das Spendenpotential als auch die Spendenbereitschaft einschätzen. Mitarbeiter der Fundraising-Abteilung verabreden mit potentiellen Förderer Treffen an ihrem Wohnsitz oder am Arbeitsplatz oder laden diese zu Veranstaltungen an die Hochschule ein. Die Fundraiser berichten dabei von den neuesten Entwicklungen an der Hochschule und den Zukunftsplänen. Im wesentlichen hören sie aber dem potentiellen Förderer zu und finden heraus, wie der potentielle Förderer die Entwicklung der Hochschule am besten unterstützen kann und für welche Förderprojekte der potentielle Förderer sich am ehesten begeistern lässt. In dieser Phase, in der Fachsprache auch *Kultivierung* genannt, wird eine Beziehung zum potentiellen Förderer aufgebaut (vgl. auch Abb. 6).

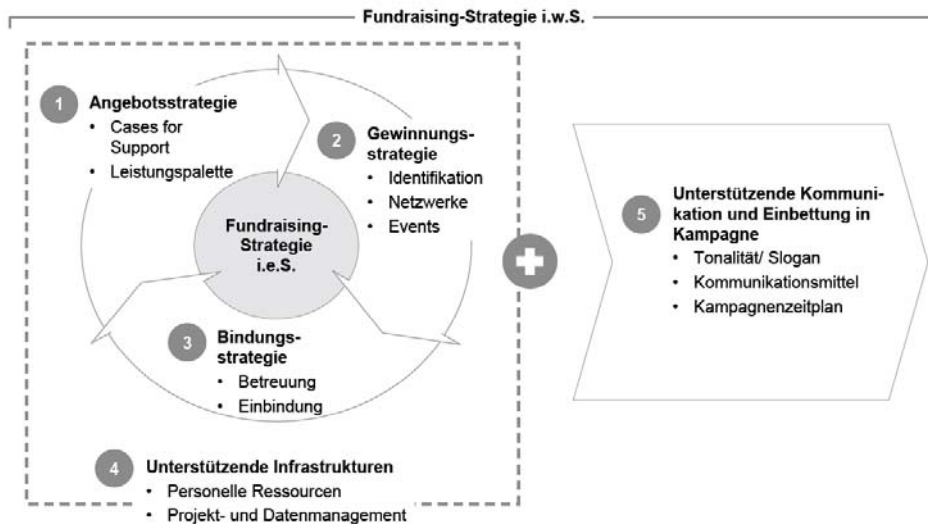
Hochschulfundraising ist damit genau das Gegenteil von Betteln. Die ehemalige Leiterin der Fundraising-Abteilung der *London School of Economics*: „There's a distrust of people in fundraising...It is as if they think we possess magic powers to make their wallets fly out of their pockets. I could maybe talk you out of £20, but not out of £100,000. You have to want to give a sum like that" (Shepherd 2007).

Die Kultivierungsphase ist für den Erfolg von Hochschulfundraising entscheidend. Die Hochschule muss sich erst das Recht verdienen, den potentiellen Förderer um eine größere Summe zu fragen. Die konkrete Bitte erfolgt dann in der zweiten Phase. Hier fragen die Vertreter der Hochschule nach einer konkreten Summe und erklären dem potentiellen Förderer, für welchen Zweck (Stipendien, Lehrstuhlförderung, neues Gebäude) die Spende verwendet werden soll.

Stimmt der potentielle Förderer einer Spende zu, so werden bei großen Spenden die Spendenmodalitäten vertraglich festgehalten. Damit beginnt die aktive Betreuung des Förderers. Der Förderer wird regelmäßig über die Entwicklungen an der Hochschule im Allgemeinen und seines geförderten Projekts schriftlich oder persönlich informiert. Er wird zu Veranstaltungen an die Hochschule eingeladen, es werden Treffen mit den Stipendiaten oder Wissenschaftlern organisiert, die durch die geleistete Spende gefördert werden. Der Förderer kann auch aktiv in die Hochschule eingebunden werden, etwa als Mentor für Studierende, Berater oder als Gremienmitglied.

Die Hochschule bringt dem Förderer regelmäßig ihre Wertschätzung und Dankbarkeit entgegen, während der Förderer gleichzeitig sieht, was mit seiner Spende erreicht wurde. In der Betreuungsphase verstärkt sich die Bindung zwischen dem Förderer und der Hochschule. Fundraiser werden in allen drei Phasen von der Hochschulleitung, Beiratsmitgliedern, Wissenschaftlern, Alumni oder Freunden und Förderern der Hochschule unterstützt. Ehrenamtliche Unterstützer und besonders Förderer, die Hochschulen beim Herstellen von Kontakten und der Kultivierung anderer Förderer unterstützen, verleihen Fundraising-Projekten einen gewissen Nachdruck und ein großes Maß an Authentizität. Bei Förderern, die einmal gespendet haben, ist die Wahrscheinlichkeit sehr groß, dass sie auch ein weiteres Mal die Hochschule mit einer größeren Fördersumme unterstützen werden. Dann beginnt wieder die Kultivierungsphase, so dass oft von einem Fundraising-Zyklus gesprochen wird.

**Abbildung 8: Der Fundraising-Zyklus**



Darstellung: Zeppelin Universität und Actori 2008.

Größere Fundraising-Abteilungen achten darauf, dass ihre Mitarbeiter etwa die gleichen Anteile für die Kultivierung, Spendenansprachen und Betreuung aufwenden. Die Erfahrung zeigt, dass gerade Großförderer oft kleinere Summen spenden, bevor sie sich entschließen, der Hochschule Millionenbeträge zu spenden. Hochschulen nutzen bereits die ersten Spenden, um Förderer an die Hochschule zu binden und Vertrauen herzustellen. Je größer die potentielle Fördersumme, desto höher der Zeitaufwand für die Hochschulen, die sie in die Vorbereitung und Kultivierung der Förderer investieren.

**Abbildung 9: Zeitliche Relationierung der Einwerbungsvorbereitung**

**Spenden im dreistelligen Bereich**



**Spenden im fünf- und sechststelligen Bereich**



**Spenden in Millionenhöhe**



Quelle: Dunlop (2002).

Die Erfahrung zeigt, dass die Förderer, die Summen in zwei und dreistelliger Millionenhöhe spenden in der Regel eng mit den Hochschulen verbunden sind und jahrelang Beiratsmandate innehatten. Deswegen müssen Hochschulen, um im Bereich Hochschulfundraising erfolgreich zu sein in die langfristige Bindung (potentieller) Förderer investieren.

Als in Südostasien und Großbritannien Hochschulen ihre Fundraising-Abteilungen aufbauten, bestand das primäre Ziel der Arbeit der Fundraiser darin, den Kontakt zu Alumni und anderen potentiellen Förderern überhaupt erst herzustellen und diese mit der Vorstellung an Hochschulen zu spenden, überhaupt vertraut zu machen. Die (Vor)Arbeit zahlreicher Fundraiser kapitalisierte sich erst nach fünf bis zehn Jahren. Deswegen mussten Fundraiser den langfristigen Nutzen für die Hochschule vor Augen haben und bei potentiellen Förderern hartnäckig sein, die das Potential hatten, eine signifikante Spende zu leisten – auch wenn die potentiellen Förderer einer Spende anfangs sehr ablehnend gegenüber standen.

Von Fundraisern in Deutschland wird dagegen erwartet – so muss man die vertraglichen Arrangements nicht selten über zeitlich befristete Referentenstellen verstehen –, dass sie innerhalb kurzer Zeiträume Millionenbeträge einwerben. Empfehlung: Hochschulen in Deutschland müssen ihre Fundraising-Arbeit auf längere Zeiträume, mindestens fünf Jahre auslegen, um signifikante Mittel einzuwerben. Ein Matching Funds-System kann dies fördern.

#### 2.3.4 Kapitalkampagnen

Kapitalkampagnen zeichnen sich durch folgende Merkmale aus: Sie werden durchgeführt, um Spendeneinnahmen zu erzielen, die weit über den durchschnittlichen Jahreseinnahmen liegen, um damit strategische Großprojekte zu finanzieren. Dazu gehören die Erhöhung der Zahl von Stipendien und wissenschaftlichen Mitarbeitern, die Renovierung oder der Neubau von Gebäuden oder der Aufbau von Stiftungsvermögen. Hochschulleitungen bestimmen die Zielsummen, die eingeworben werden sollen, den Zeitrahmen in dem dies geschehen soll (drei bis sieben Jahre) und die Projekte, die gefördert werden sollen. Um Kapitalkampagnen erfolgreich durchführen zu können, investieren Hochschulleitungen zusätzliche Ressourcen in ihre Fundraising-Abteilungen.

Es lassen sich fünf Arten von Kapitalkampagnen unterscheiden:

Typologie von Kapitalkampagnen im Überblick

Kampagnentyp	Zweck	Pro und Kontra	Spendenarten
<b>(1) „Brick and Mortar“</b> (Ziegelsteine und Mörtel)	Bauvorhaben	+ Klares Ziel + Leicht zu kommunizieren + Unmittelbare Ergebnisse + Handfeste Ergebnisse	Bargeld   Wertpapiere   Sachspenden   Immobilien
<b>(2) Projektkampagne</b>	Ausstattung   Kleinere Bauvorhaben   Anschubfinanzierung	+ Klares Ziel + Leicht zu kommunizieren + Unmittelbare Ergebnisse	Bargeld   Wertpapiere   Sachspenden
<b>(3) Stiftungsvermögen</b>	Zweck- und nicht-zweckgebundene Stiftungen	+ Langfristige Ergebnisse – Geringe Zinserträge	Bargeld   Wertpapiere   Zusagen für zukünftige Spenden (z.B. Erbschaften)
<b>(4) Kombinierte Kampagne</b>	Bauvorhaben   Ausstattung   Stiftungsvermögen	– Komplexe Kampagne + Kurz- und langfristiger Nutzen	Bargeld   Wertpapiere   Sachspenden   Zusagen für zukünftige Spenden (z.B. Erbschaften)
<b>(5) Gesamtkampagne</b>	Gebäude   Ausstattung   Stiftungsvermögen   Projekte   Programme	– Komplexe Kampagne + Kurz- und langfristige Ergebnisse + Größere Zielsummen + PR-Möglichkeiten	Bargeld   Wertpapiere   Sachspenden   Zusagen für zukünftige Spenden

Quelle: Kihlstedt (2005).

Kapitalkampagnen lassen sich grob in drei Phasen einteilen: In der *Planungsphase* bestimmen die Hochschulen den Sinn und Zweck der Kapitalkampagne: Welche langfristigen Ziele hat die Hochschule? Welche Ziele können durch zusätzliche Spendeneinnahmen im Rahmen einer Kapitalkampagne erreicht werden? In der Planungsphase evaluieren die Hochschulen ihre eigenen Organisationsstrukturen: Wie funktioniert die Kommunikation und Zusammenarbeit innerhalb der Fachbereiche und zwischen den Fachbereichen, der Hochschulleitung und der Universitätsverwaltung? Wo besteht Verbesserungsbedarf? Besteht Einigkeit über die Zukunftsstrategie der Hochschule? Hat die Hochschule das Budget und die organisatorischen Kapazitäten, um eine Kapitalkampagne durchzuführen?

Gerade die Festlegung der einzuwerbenden Zielsumme ist ein sehr sensibles Thema. Der Vizepräsident der University of Arkansas etwa argumentiert, dass Hochschulen die zusätzlichen Gelder, die sie gerne hätten, niemals einwerben könnten. Deswegen sei es nicht sinnvoll, sämtliche Ausgaben zu addieren, die die Hochschule gerne tätigen würde. Hochschulen müssen ihre strategischen Projekte klar benennen. Die Festlegung der Höhe der Zielsummen erfolgt oft auch aus

PR-Gründen. Zahlreiche Hochschulen haben ihre 100 Jahr Feiern dazu genutzt, um Spendenkampagnen in Höhe von 100 Millionen US-Dollar durchzuführen. In zahlreichen Fällen wollten Hochschulen einfach ihren Mitbewerbern gleichziehen und ebenfalls Kapitalkampagnen in dreistelliger Millionenhöhe oder gar Milliardenhöhe durchführen (Gearhart 2006).

Die Definition der Zielsummen ist oft ein Ergebnis der Wirkung der Zielsummen anderer Hochschulen. In den USA führten im April 2009 32 Hochschulen Kapitalkampagnen mit Zielsummen von über einer Milliarde US-Dollar durch. Zuvor waren bereits 40 Kapitalkampagnen in Milliardenhöhe abgeschlossen worden. Hinzu kommen zahlreiche Kapitalkampagnen mit Zielsummen in zwei- und dreistelliger Millionenhöhe. In Großbritannien laufen einige Kapitalkampagnen in dreistelliger Millionenhöhe. Hochschulen in Südostasien konnten Kapitalkampagnen mit Zielsummen in zwei- und dreistelliger Millionenhöhe erfolgreich durchführen.

In der Planungs- und Vorbereitungsphase von Kapitalkampagnen analysieren Hochschulen die mögliche Unterstützung, die sie von Studierenden, Alumni, Eltern und (möglichen) bekommen können: Wie nehmen Studierende, Alumni, Eltern und (potentielle) Förderer die Hochschule wahr? Besteht Einigkeit bezüglich der langfristigen Entwicklung der Hochschule? Wer würde die Hochschule während der Kampagne ehrenamtlich unterstützen? Wer würde die Hochschule finanziell unterstützen?

Schon die Planungs- und Vorbereitungsphase von Kapitalkampagnen zwingt Hochschulen ihre organisatorischen Strukturen sowie ihre Ziel, ihr Selbstbild und ihre Außenwahrnehmung kritisch zu überdenken. Organisationen arbeiten oft mit strukturellen Problemen anstatt diese zu beheben. Große Spendenkampagnen führen daher oft zu Veränderungen in der Struktur, den Verwaltungsabläufen und auch im Selbstverständnis von Organisationen. Deswegen verbessern Kapitalkampagnen Hochschulen schon bevor die ersten Spenden eingeworben werden.

In der zweiten Phase von Kapitalkampagnen, der so genannten *stillen Phase*, werden etwa 30 bis 60 Prozent der Zielsumme eingeworben. In der Regel handelt es sich um Großspenden von Förderern, die der Hochschule bereits sehr nah stehen. Diese Initialspenden haben eine Sogwirkung auf die noch anzusprechenden Förderer, die in der letzten Phase, der so genannten öffentlichen Phase, angesprochen werden. Die öffentliche Phase wird durch eine Großveranstaltung und entsprechender Medienarbeit eingeleitet. In der öffentlichen Phase werden die Ziele und die bisherigen Fundraising-Erfolge nach außen kommuniziert.

Kapitalkampagnen erhöhen die Zahl der Förderer als auch die Höhe der Spenden. Erfolgreiche Kapitalkampagnen sind ein Indikator für die Bindung von Förderern an ihre Hochschulen. Abgeschlossene Kapitalkampagnen zeigen, wie stark Hochschulen bei ihren Förderern und Alumni

verankert sind. Deswegen zielen Kapitalkampagnen nicht nur darauf ab, hohe Spenden von wenigen Förderern zu bekommen, sondern viele potentielle Förderer für die Unterstützung der Hochschule zu bewegen. Als die *London School of Economics* Ende 2007 ihre 100 Millionen Pfund Kampagne abgeschlossen hatte, hatten über 12.000 Förderer gespendet, davon über 11.700 Alumni. Die *London School of Economics* warb insgesamt über 27.000 Einzelspenden ein, davon über 550 Spenden mit einem Wert von über 5.000 Pfund. 38 Spenden hatten einen Wert von über einer Million Pfund (London School of Economics 2008). Kapitalkampagnen können Hochschulen erstaunliche Spendeneinnahmen beschere, diese sind Ergebnisse von Investitionen.

## 2.4 Kosten von professionellem Hochschulfundraising

Die beiden vorangehenden Abschnitte sollten zeigen, dass erfolgreiches Hochschulfundraising nur möglich ist, wenn Hochschulen über entsprechend ausgestattete Strukturen verfügen und ihre Fundraising-Arbeit langfristig professionell, d.h. mit Rollenkonzepten und nachhaltigen Ansprachen auslegen. Dann kostet das Einwerben von Geld Geld. In Zeiten knapper Hochschulhaushalte müssen Hochschulleitungen ihre Ausgaben genau begründen und gegenüber Studierenden und Wissenschaftlern rechtfertigen. Je höher die Spendeneinnahmen, desto besser lassen sich die Kosten für Fundraising-Abteilungen begründen. Und Investitionen in Fundraising-Abteilungen begründen die Möglichkeit für hohe Spendeneinnahmen.

Spendeneinnahmen hängen von einer Reihe von Faktoren ab: Zahl der Wissenschaftler, Studierenden und Alumni, das Alter und Renommee der Hochschule, das angebotene Fächerspektrum, der Standort und vor allem die Größe und finanzielle Ausstattung der Fundraising-Abteilungen. Entscheidend ist dabei der Zugang zu potentiellen Förderern. Es ist kein Zufall, dass die Hochschulen, die über die reichsten Alumni verfügen, auch die höchsten Spendeneinnahmen verzeichnen.

Eine von der britischen Regierung beauftragte Expertenkommission empfahl im Jahr 2004, dass britische Hochschulen in absehbarer Zeit versuchen sollten, die Spendeneinnahmestufen der staatlichen Hochschulen der USA zu erreichen. Damit müssten britische Hochschulen jährlich etwa 400 Pfund je eingeschriebenen Bachelor-Studierenden einwerben (Task Force on Voluntary Giving 2004: 6). Auf Deutschland angewendet: eine Hochschule mit etwa 10.000 Studierenden würde dann 5,16 Millionen Euro jährlich an Spenden einwerben müssen – die Universität Hamburg gut 20 Millionen Euro pro Jahr.

Hochschulen analysieren häufig das Verhältnis zwischen Fundraising-Ausgaben und Spendeneinnahmen. Die britische *Task Force on Voluntary Giving* argumentierte, dass etablierte Fundrai-

sing-Abteilungen an Hochschulen in den USA für jeden investierten Dollar das sechs- bis zehnfache an Spenden generierten (Task Force on Voluntary Giving 2004: 34). Eine Studie der 23 Mitgliedshochschulen des *California State University System* ergab, dass diese für jeden über Spenden eingeworbenen US-Dollar 16 Cents für Fundraising-Kosten ausgaben. Dies entspricht einem Verhältnis von Kosten zu Erlösen von 1:6,25.

Eine Erhebung von Royster Hedgepeth (1998) unter 47 staatlichen Hochschulen und Hochschulstiftungen in den USA ergab, dass diese im Schnitt für jeden eingeworbenen Dollar Durchschnittskosten von 8,5 Cent zu verzeichnen hatten. Dies entspricht einem Verhältnis von Ausgaben zu Spendeneinnahmen von etwa 1:12. Etablierte Fundraising-Abteilungen, die seit Jahren Fundraising betrieben, konnten das 25fache ihrer Ausgaben über Spenden einwerben, während junge Fundraising-Abteilungen zumindest schon das Vierfache der Kosten einnehmen konnten.

Doch auch Hochschulen in Ländern, wo sich Hochschulfundraising erst in den letzten Jahren entwickelt hat, können Spendeneinnahmen verzeichnen, die die Fundraising-Kosten rechtfertigen. Eine Umfrage aus dem Jahr 2005, an der sich 75 britische Hochschulen beteiligten, ergab, dass die Hochschulen für jedes eingeworbene britische Pfund im Schnitt 0,28 Pfund an Fundraising-Kosten hatten. Dies entspricht einem Verhältnis von Kosten zu Einnahmen von 1:3,5 (The Ross Group. Council for Advancement and Support of Education 2007). Demzufolge sind Investitionen von Geldern im Bereich Hochschulfundraising überdurchschnittlich ertragreich.

Bei diesen Zahlen handelt es sich um Richtwerte, die sehr stark nach oben oder unten abweichen können. Bei diesen Zahlen muss weiterhin berücksichtigt werden, dass es unterschiedliche Standards für die Erfassung von Fundraising-Kosten gibt. Nicht immer werden die Kosten für Alumni-Arbeit, Marketing, Öffentlichkeitsarbeit und Veranstaltungen mit eingerechnet. Es ist auch schwierig, den Anteil der Arbeitszeit, den Hochschulpräsidenten, Institutsleiter und andere Wissenschaftler für Fundraising-Aufgaben aufnehmen, zu erfassen. Somit wird eine Vollkostenrechnung nur bedingt 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 auch 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 mehrfach aus. Somit wird aber auch eine Vollerlösrechnung nur bedingt möglich.

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:

Hochschulen können nicht zweckgebundene Spenden dazu verwenden, die Kosten für ihre Fundraising-Abteilungen zu finanzieren. Bei größeren Beträgen können Hochschulen mit administrativen Overheads einkalkulieren, so dass bis zu fünf Prozent der Spenden direkt an die Fundraising-Abteilung fließen. Jedoch stellt sich hier das Problem, dass Förderer keine administrativen Kosten decken möchten. In Folge der aktuellen Finanzkrise haben zahlreiche Hochschulen in den USA sogenannte „*gift fees*“ von bis zu fünf Prozent wieder eingeführt, um die Kosten für Fundraising zu decken (Masterson 2009b).

Bei Spenden für Stiftungsprofessuren oder neue Gebäude vergehen oft Monate, bis die Spendengelder ausgegeben werden können. Hochschulen können die Spendengelder kurzzeitig anlegen und die Erträge für die Finanzierung von Fundraising-Operationen nutzen. Hochschulen können die Erträge aus Stiftungsvermögen nutzen, um ihre Fundraising-Kosten zu decken (Hedgpeeth 1998).

Alle diese Finanzierungsmethoden sind legitim und werden von Hochschulen weltweit praktiziert. Entscheidend ist, dass die Finanzierung von Fundraising-Kosten transparent und nachvollziehbar ist. Förderer müssen darüber informiert werden, wenn ihre Spenden teilweise Fundraising-Kosten mitfinanzieren und mit der Verwendung der Gelder einverstanden sind. Außerdem müssen Fundraising-Abteilungen ihre Haushalte langfristig planen können.

Potentielle Förderer können auch direkt um die Finanzierung von Fundraising-Abteilungen gebeten werden. 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.

Fundraising-Abteilungen sind ein notwendiger Bestandteil einer jeden Hochschule, genauso wie die Buchhaltung, Personalabteilungen oder Studierendensekretariate, aber sie haben als Abteilung deutlich mehr Potential zur Direkt-Refinanzierung durch Spenden.

## **2.5 Fazit: Professionelle Nachfrage erzeugt Spenden-Angebote – Strukturaufbau dafür zwingend**

„Es gibt keine Spenden, wenn nicht danach gefragt wird“ lautet das Motto erfahrener Fundraiser. Fundraiser müssen genau begründen, warum sie potentielle Förderer nach Spenden fragen. Deswegen muss erfolgreiches Hochschulfundraising auf langfristigen Entwicklungsstrategien aufbauen. Hochschulen müssen Visionen und Ziele haben, die sie verwirklichen wollen. Hochschulen müssen bei Ihren Studierenden, Mitarbeitern, Alumni und anderen Förderern Begeisterung für die zukünftigen zu realisierenden und zu finanzierenden Entwicklungen wecken.

Hochschulen benötigen Fundraising-Abteilungen, die ihre Arbeit langfristig anlegen. Fundraising-Abteilungen arbeiten mit den Abteilungen für Alumnibeziehungen, Marketing und Öffentlichkeitsarbeit und den Fachbereichsleitungen / Dekanaten eng zusammen. Fundraiser müssen ihre Förderansprachen gründlich vorbereiten, sie müssen wissen, welche Vorhaben sie potentiellen Förderern vermitteln. Dabei greifen Fundraiser auf verschiedene Methoden zurück: Telefonkampagnen, Brief und vor allem persönliche Treffen. Fundraising-Abteilungen handeln im langfristigen Interesse der Hochschule und Förderer. Nur die Unabhängigkeit von Forschung und Lehre erzeugt Hochschulen, die bei Studierenden, Mitarbeitern und Alumni Begeisterung wecken können.

Erfolgreiches Einwerben von Geld kostet Geld. Erfolgreiche Fundraising-Abteilungen nehmen langfristig ein Vielfaches der Ausgaben ein. Deswegen müssen Hochschulleitungen entsprechende Ressourcen in den Aufbau von professionellen Fundraising-Abteilungen investieren. Fundraising-Abteilungen müssen so hohe Einnahmen für Stipendien, Forschungsmittel oder neue Gebäude verzeichnen können, dass ihre Existenz gar nicht erst begründet werden muss. Dennoch müssen die Gelder für Fundraising-Abteilungen zunächst im Glauben daran erst aufgebracht werden. Dieses Vertrauen hängt eng mit der eigenen Erfahrung ab. Und genau die ist in Deutschland nicht vorhanden.

Genau hier kann der Staat eine entscheidende Rolle spielen. Kapazitätsgelder können die Einrichtungskosten für Fundraising-Abteilungen decken. Ebenso wichtig ist die staatliche Zuschussung von Spenden nach dem Matching Funds-Prinzip. Wir argumentieren, dass staatliche Zuschüsse ein ideales Mittel wären, um den Aufbau oder Ausbau von Fundraising-Abteilungen zu begründen. Teile der staatlichen Zuschüsse könnten sich auch dafür verwenden lassen, um die Kosten der Fundraising-Abteilungen zu refinanzieren. Deswegen stellen die folgenden Kapitel

erfolgreiche Matching Funds-Modelle in den USA, Kanada, Singapur, Hongkong, Norwegen und England vor.

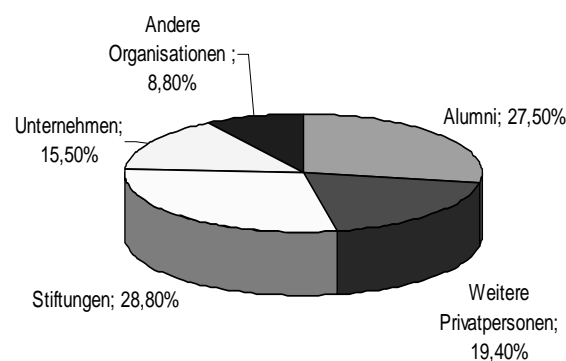
### 3. Staatliche Matching Funds-Programme im internationalen Vergleich

In diesem Kapitel wird der unserer Kenntnis nach erstmalige Versuch unternommen, eine international vergleichende Vermessung von Matching Funds-Programmen systematisch vorzunehmen. Dabei wurde öffentlich verfügbare Daten zusammengetragen sowie Experteninterviews geführt.

#### 3.1 Hochschulfundraising in den USA im Überblick

Viele Journalisten und Hochschulfundraiser in Deutschland verweisen gerne auf die hohen Spendeneinnahmen US-amerikanischer Hochschulen. Im Steuerjahr 2008 nahmen Hochschulen in den USA insgesamt 31,6 Milliarden US-Dollar an Spenden ein.

**Abbildung 10: Spendenaufteilung nach Herkunft von US-Hochschulen (Steuerjahr 2008)**



Quelle: Council for the Aid to Education (2009).

Alumni stellen die wichtigste Fördergruppe dar. Sie fördern Hochschulen direkt mit ihrem Privatvermögen. Außerdem beeinflussen sie in Unternehmen Entscheidungen über Förderzwecke zugunsten ihrer Hochschulen, so dass Alumni faktisch für mehr als ein Drittel der Hochschuleinnahmen verantwortlich sind.

Im April 2009 befanden sich 32 US-Hochschulen in den öffentlichen Phasen ihrer Milliardenkampagnen – mit Spendenziele zwischen einer und 4,3 Milliarden US-Dollar. Die Gesamtzielsumme aller 32 Kampagnen beläuft sich auf 63,97 Milliarden US-Dollar. Seit 1992 wurden 40 Kapitalkampagnen mit Milliardenvolumen erfolgreich abgeschlossen. Mehrere Hochschulen darunter

Columbia, Cornell, Johns Hopkins und Princeton führten innerhalb eines Jahrzehnts gleich zweimal Milliardenkampagnen durch. Weitere 300 US-Hochschulen führen Spendenkampagnen mit Zielsummen in drei- und zweistelliger Millionenhöhe durch (Lopez-Rivera 2008, 2009a, b).

Folgende Tabelle gibt einen Überblick über die zehn Hochschulen mit den größten Spendeneinnahmen für den Zeitraum 2006-2008.

Abbildung 11: US-Hochschulen mit den höchsten Spendeneinnahmen

Hochschule	Spendeneinnahmen in Mio. US-Dollar in 2008	Spendeneinnahmen in Mio. US-Dollar in 2007	Spendeneinnahmen in Mio. US-Dollar in 2006
Stanford University	785,0	832,3	911,1
Harvard University	650,6	614,0	594,9
Columbia University	495,1	423,9	377,2
Yale University	486,6	391,3	433,4
University of Pennsylvania	475,9	392,4	409,4
University of California, Los Angeles *	456,6	364,8	319,6
Johns Hopkins University	448,9	430,5	377,3
University of Wisconsin-Madison *	410,2	325,3	286,9
Cornell University	409,4	406,9	406,2
University of Southern California *	409,2	469,7	405,7

\* Staatsuniversitäten.

Quelle: Council for Aid to Education (2008, 2007, 2006)

Genau auf diese Hochschulen wird durch Fundraiser, Berater, Politiker und Journalisten in Deutschland immer wieder gerne verwiesen, um auf den besonderen Nachholbedarf deutscher Hochschulen im Bereich Spendeneinnahmen zu verweisen. Jedoch ist dieser Vergleich aus verschiedenen Gründen tatsächlich unpraktisch. Auch wenn man in Deutschland beim Stichwort US-Hochschulen an Stanford, Harvard und Yale denkt, so sind diese Hochschulen nicht für das US-Hochschulssystem mit über 4.500 Institutionen repräsentativ. Im Steuerjahr 2008 verbuchten die im Fundraising erfolgreichsten 20 US-Hochschulen mit insgesamt 8,4 Milliarden US-Dollar 26,6 Prozent der gesamten Spendeneinnahmen aller US-Hochschulen. Die Tatsache, dass knapp zwei Prozent der US-Hochschulen über ein Viertel der gesamten Spendeinnahmen verbuchen, zeigt, dass der Faktor Spendenkultur nicht entscheidend für den Erfolg von Hochschulfundraising ist – sondern eine Fundraising-Kultur der Universität selbst.

Die Spitzenhochschulen haben einen Ruf, der ihnen den Zugang zu Förderern erleichtert, weil sie bereits zuvor Zugang zu anderen Förderern hatten. Außerdem können es sich die Spitzenuniversitäten leisten, ihre Fundraising-Arbeit langfristig zu planen: nicht selten arbeiten in den Fundraising- und Alumniabteilungen mehrere Hunderte von Mitarbeitern. Sie können es sich leisten, ihren Studierenden und (potentiellen) Förderern ein exzellentes Rahmenprogramm zu bieten und alleine für die Honorare von prominenten Gastrednern jedes Jahr Millionensummen auszugeben.

Vor allem aber haben die Spitzenuniversitäten den besten Zugang zu den wohlhabendsten Förderern. Auch wenn alle Spitzenuniversitäten betonen, ihre Studierende alleine nach Leistungskriterien und nicht nach der sozialen Herkunft auszusuchen, so spricht der Blick auf die sozioökonomische Zusammensetzung der Studierendenschaft eine andere Sprache. Eine Studie aus dem Jahr 2005 ergab, dass nur zehn Prozent der Studierenden an den 28 selektivsten privaten Spitzenhochschulen aus den 40 Prozent der einkommenschwächsten US-Familie kamen. Dagegen waren Studierende aus den wohlhabendsten US-Bevölkerungsgruppen überproportional an Spitzenhochschulen vertreten (Bowen u.a. 2005; Soares 2007; Winston und Hill 2005). Die faktische Auswahl der Studierenden nach ökonomischen Kriterien ist einer der Gründe für hohe Spendeneinnahmen. Es ist empirisch belegt, dass die selektivsten Hochschulen auch die höchsten Spendeneinnahmen verzeichnen (Cheslock 2008).

### 3.1.1 Bedeutung von professionellen Fundraising-Abteilungen

Entgegen der in Deutschland weit verbreiteten Meinung finanzieren sich US-Hochschulen nicht aus Spendeneinnahmen. Im Steuerjahr 2008 Steuerjahr 2007 machten Spendeneinnahmen im Schnitt 8,5 Prozent der Hochschulhaushalte aus, im Steuerjahr 2007 waren es 7,3 Prozent. Nur wenige größere Hochschulen erreichen einen Anteil von über 15 Prozent. Bei Spendeneinnahmen handelt es sich um *zusätzliche* Gelder, die meist zweckgebunden geleistet werden (Council for Aid to Education 2008, 2009). Spenden spielen für die Strukturfinanzierung der Hochschulen eine untergeordnete Rolle. Die Strukturfinanzierung wird durch staatliche Grundmittel und Forschungsgelder sowie Studiengebühren gewährleistet. Mit Spendeneinnahmen werden zusätzliche Lehrstühle, Forschungsprojekte, Gebäude oder Stipendien ermöglicht, die nicht aus bestehenden Budgetmitteln finanziert werden können.

Deutsche Hochschulen können selbstverständlich viel von amerikanischen Spitzenuniversitäten lernen - jedoch hilft bei allem Populismus der Blick hinter die Kulissen und zwar denen der staatlichen Hochschulen. Die privaten Hochschulen in den USA können auf längere Tradition von Spendeneinnahmen zurückblicken, während die allgemeine Professionalisierung des Bereichs Hochschul fundraising erst in den 1970ern erfolgte. Entscheidend ist für Deutschland der Anfang.

Professionelles Hochschulfundraising ist also keineswegs eine typische US-amerikanische Urtradition.<sup>14</sup> Zwar führt die *University of Pittsburgh* bereits im Jahr 1914 die erste Kapitalkampagne in Höhe von drei Millionen US-Dollar durch, die Professionalisierung des Hochschulfundraising setzte auch in den USA erst deutlich später ein. Bis weit in die 1960er Jahre trugen die Hochschulleitungen und ehrenamtliche Helfer die Hauptlast des Fundraisings. Externe Berater halfen bei der konkreten Planung und Umsetzung von Kapitalkampagnen. Auf genau diesem Stand – der USA der 1970er Jahre – befindet sich Deutschlands Hochschulfundraising im Moment.

1974 vereinigten sich das *American Alumni Council (AAC)* und die *American College Public Relations Association (ACPRA)* zum *Council for Advancement and Support of Education (CASE)*. CASE etablierte als Dachorganisation der Hochschulfundraiser ethische Standards, Fundraising-Methoden und Evaluationsmechanismen, nach denen sich bis heute die Masse der Hochschulen in den USA richtet. Damit etablierte sich auch ein Verständnis von Hochschulentwicklung, welches Fundraising, Alumnibetreuung, Marketing und Öffentlichkeitsarbeit in ein ganzheitliches Entwicklungskonzept einbettete.

Staatliche US-Hochschulen begannen erst in den 1970er und 1980er Jahren ihre Fundraising-Strukturen auszubauen. Im akademischen Jahr 1971/1972 nahmen staatliche US-Hochschulen 356 Millionen US-Dollar an Spenden ein und verbuchten damit einen Anteil von 21,6 Prozent an den Gesamtspenden an US-Hochschulen in Höhe von 1,6 Milliarden US-Dollar. Im akademischen Jahr 1998/1999 nahmen staatliche Hochschulen 7,4 Milliarden US-Dollar ein und erreichten einen Anteil an den Gesamtspenden an Hochschulen von 43 Prozent (Worth 2002a) – Faktor von gut 20 in knapp 20 Jahren bei Marktanteilsverdoppelung gegenüber den privaten Hochschulen.

Einen wichtigen Beitrag für diese tatsächlich beeindruckenden Fundraising-Erfolge staatlicher Hochschulen leisteten staatliche Matching Funds-Programme. Seit 1985 förderten 24 Bundesstaaten Spenden an Hochschulen mit Matching Fund-Programmen. Die Programme hatten ein Fördervolumen im zwei- und dreistelligen Millionenbereich. Die Programme richteten sich vorrangig an staatliche Hochschulen. 75 Prozent der Programme förderten den Aufbau von Stiftungsvermögen, deren Erträge zusätzliche Professuren finanzierten (Association of Governing Boards of Universities and Colleges und Knapp 2002).

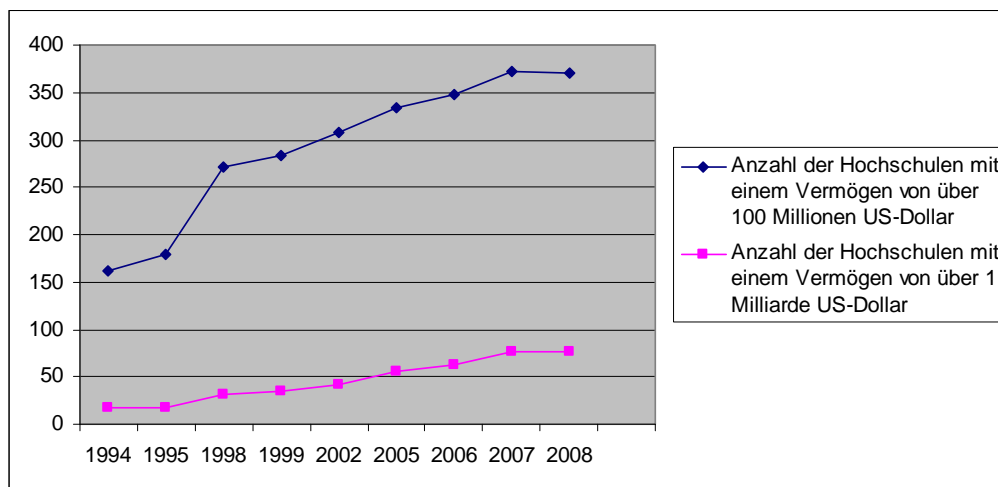
---

<sup>14</sup> Die Grundsätze nach denen noch heute erfolgreiche Fundraiser arbeiten, sind schon über 200 Jahre alt. So empfahl Benjamin Franklin Gilbert Thomas bei der Werbung für Spenden für die Presbyterianische Kirche in Philadelphia: „In the first place I advise you to apply to all those whom you know will give something; next to those whom you are uncertain whether they will give anything or not, and show them the list of those who have given; and lastly, do not neglect those whom you are sure will give nothing, for in some of them you may be mistaken“ (Worth 2002:25).

3.1.2 Stiftungsvermögen

Im Jahr 2007 hatten die Universitätsvermögen von 785 Hochschulen einen Gesamtwert von 411 Milliarden US-Dollar. Entgegen der weit verbreiteten Meinung sind große Universitätsstiftungen ein relativ junges Phänomen in den USA. Der Aufbau großer Vermögen in dreistelliger Millionenhöhe und Milliardenhöhe begann erst in den letzten 25 Jahren. 1981 hatten nur fünf Hochschulen ein Stiftungsvermögen von über einer Milliarde US-Dollar. 2007 hatten 76 US-Hochschulen ein Vermögen von über einer Milliarde US-Dollar, darunter 24 staatliche Hochschulen. 373 Hochschulen hatten ein Stiftungsvermögen von über 100 Millionen US-Dollar. Stiftungsvermögen setzen sich zusammen aus Tausenden von meist zweckgebundenen Einzelstiftungen, die Mitarbeiterstellen, Stipendien oder akademische Programme finanzieren. Die folgende Graphik gibt einen Überblick zur Entwicklung der Anzahl der Hochschulen mit einem Vermögen in dreistelliger Millionenhöhe und Milliardenhöhe seit 1994.

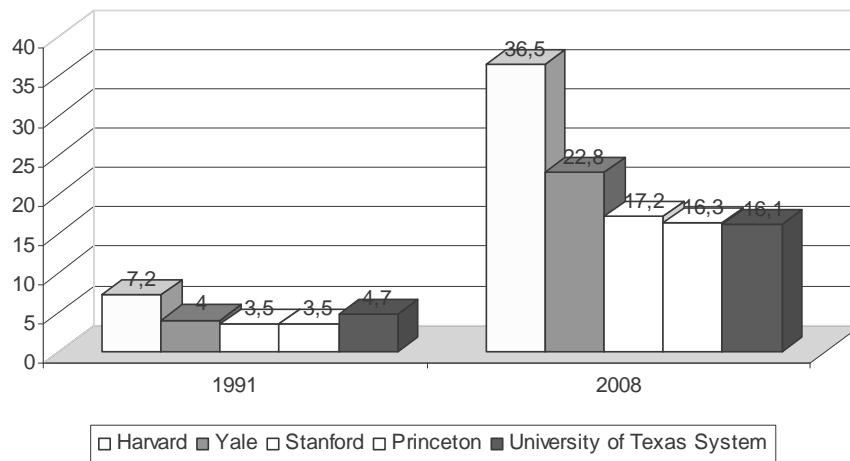
**Abbildung 12: Zahl der Hochschulen mit Hochschulvermögen größer 100 Millionen US-Dollar**



Quelle: Darstellung nach Daten von "National Association of College and University Business Officers (NACUBO)"

Entgegen der weit verbreiteten Meinung brauchten die Hochschulen nicht 50 bis 100 Jahre, um ihre Vermögen aufzubauen. Zahlreiche Universitäten schafften es seit Mitte der neunziger Jahre ihre Vermögen um bis zu 500 Prozent zu steigern. Die folgende Graphik veranschaulicht die Entwicklung der fünf größten Universitätsvermögen seit 1991.

**Abbildung 13: Entwicklung der fünf größten Hochschulvermögen seit 1991 (in Mrd. US-Dollar)**



Quelle: Eigene Darstellung nach Daten von "National Association of College and Business Administrators (NACUBO)"

Wie lässt sich der exponentielle Anstieg der Hochschulvermögen erklären? Zum einen konnten Hochschulen durch Kapitalkampagnen in dreistelliger Millionenhöhe oder sogar Milliardenhöhe frisches Geld langfristig anlegen. Außerdem haben die US-Hochschulen ihre erwirtschafteten Überschüsse konsequent angelegt. Diese als „quasi endowment“ bekannten Rücklagen legten die Hochschulen zusammen mit den Stiftungsvermögen an, hielten aber die Option offen, bei Bedarf diese Rücklagen direkt auszugeben. Bei den gestifteten Vermögen konnten nur die Zinsen ausgegeben werden.

Anders als in Deutschland steht US-Hochschulen eine Vielzahl von Investitionsmöglichkeiten zur Verfügung. Je reicher die Hochschulen war, desto mehr Geld wurde – zumindest bis zum Jahr 2008 – in Hedge Funds, Private Equity und Venture Capital investiert. Außerdem erwirtschafteten Hochschulen Überschüsse, die sie in ihre Stiftungen investierten. Die hohe Verzinsung der Stiftungsvermögen trug auch erheblich zum Anstieg der Stiftungsvermögen bei. Im Steuerjahr 2007 warfen die Vermögen im Schnitt 17,2 Prozent an Erträgen ab.

**Abbildung 14: Erträge der Stiftungsvermögen der US-Hochschulen  
1998 - 2008 (in Prozent)**

1998	18%
1999	11%
2000	13%
2001	-3,60%
2002	-6%
2003	3%
2004	15%
2005	9,30%
2006	10,80%
2007	17,20%
2008	-3,00%

Quelle: Daten von "National Association of College and Business Administrators (NACUBO)"

**Abbildung 15: Durchschnittliche Stiftungserträge nach  
Höhe der Stiftungsvermögen**

	Erträge im Steuerjahr 2006	Erträge über Zeitraum von drei Jahren	Erträge über Zeitraum von fünf Jahren
> 1000 Mio.	15,20%	15,10%	8,80%
501-1000 Mio.	13,10%	14,00%	7,60%
101-500 Mio.	12,00%	12,90%	6,90%
51-100 Mio.	9,90%	12,10%	6,90%
10-50 Mio.	9,10%	11,00%	6,10%
< 10 Mio.	7,70%	10,10%	6,90%
Gesamtheit aller Hochschulstiftungsvermögen	10,60%	12,30%	6,80%

Quelle: Darstellung nach Commonfund Institute (2007).

Bis zur Finanzkrise galt das Prinzip der Thesaurierung, d.h. die Hochschulen haben nur einen Teil der erwirtschafteten Zinserträge tatsächlich für die Hochschulen selbst aus. In der Regel entsprachen die Höhe der Zinserträge, die sofort ausgegeben wurden, in den letzten zehn Jahren zwischen vier und fünf Prozent der Hochschulvermögen zu Beginn des jeweiligen Steuerjahres. Die Hochschulen gaben etwa nur 30 bis 60 Prozent der Stiftungserträge aus. Die restlichen Erträge wurden konsequent thesauriert, d.h. in den Kapitalstock eingelegt, was ein kontinuierliches Wachstum der Stiftungsvermögen und damit auch der Erträge garantierte. Auf diese Weise sollte ein kontinuierlicher Inflationsausgleich und damit eine Verwendung der Stiftungsvermögen über längere Zeiträume gesichert werden (Commonfund Institute 2007; Lerner u.a. 2007).

Die Politik der Reinvestition der Stiftungserträge stieß aber auch auf deutliche Kritik. Bis zur Finanzkrise warfen Politiker, Journalisten und Bildungsexperten den reichen Hochschulen vor, ihre Stiftungsvermögen auf Kosten der Steuerzahler zu steigern. Als gemeinnützige Organisationen müssen Hochschulen ihre Einkommen aus Stiftungserträgen nicht versteuern. Gleichzeitig sind Spenden an Hochschulen voll absetzbar, ebenso wie die Ausgaben von Eltern, die die Studienkosten ihrer Kinder zahlen. Gleichzeitig stellt der Staat jährlich massive Mittel für Stipendien und subventionierte Kredite zur Verfügung. Alleine im akademischen Jahr 2006/2007 stellte der amerikanische Staat 149 Milliarden US-Dollar für Studiendarlehen und Stipendien zur Verfügung (College Board 2008a, b).

An den Spitzenhochschulen sind – wie bereits gezeigt – Studierende aus wohlhabenden Familien überproportional stark vertreten, was wiederum die Frage aufwirft, warum die reichsten Hochschulen jährlich Milliardensubventionen aus Steuergeldern erhalten. Politiker und Bildungsexperten werfen den reichen Hochschulen Raffgier vor und argumentieren, dass die Hochschulen einen größeren Teil ihrer Stiftungserträge direkt ausgeben sollten, statt diese wie bisher für den Aufbau von Stiftungsvermögen zu verwenden. Auf diese Weise könnten diese Hochschulen ihre Studiengebühren signifikant senken und Studierenden aus ärmeren Familien ein Hochschulstudium ermöglichen.

Der Finanzausschuss des Senats forderte im Januar 2008 die Hochschulen mit einem Stiftungsvermögen von über 500 Millionen US-Dollar auf, sowohl ihre Einnahmen aus Stiftungserträgen, die Ausgaben für Stipendien wie auch die Kompensation ihrer Vermögensverwalter offen zu legen. Einer der Initiatoren dieser Aufforderung, Senator Charles Grassley, begründete diesen Schritt folgendermaßen: „Die Studiengebühren sind gestiegen, die Gehälter der Hochschulpräsidenten sind gestiegen und die Stiftungsvermögen steigen immer weiter. Wir müssen anfangen dafür zu sorgen, dass die Studiengebührenerleichterungen für Familien genauso schnell steigen. Es ist in Ordnung zu fragen, ob ein Student in der Mensa Geschirr spülen muss, um seine Studiengebühren zu zahlen, während seine Hochschule Milliarden auf der Bank hat“ (United States Senate Committee on Finance 2008).<sup>15</sup>

Die so kritisierten Hochschulen argumentierten indes, dass Studiengebühren die Ausbildungskosten nur teilweise abdecken und jedes Jahr massive Geldmittel für Stipendien bereitgestellt werden. Princeton gab etwa im akademischen Jahr 2007/2008 über 80 Millionen US-Dollar für Stipendien für Undergraduate-Studierende aus. Außerdem setzten sich die großen Stiftungsvermögen aus Tausenden von zweckgebundenen Einzelstiftungen zusammen. Ein Großteil der Einzelstiftungen förderte bestimmte Professuren und Forschungsprogramme, so dass eine pauschale Erhöhung der Stiftungserträge, die direkt ausgegeben werden könnten, keine Auswir-

---

<sup>15</sup> Eigene Übersetzung.

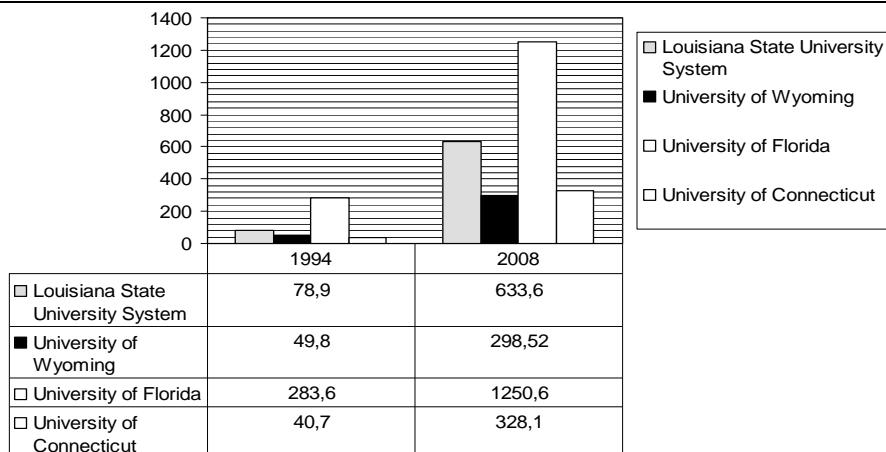
kungen auf die Studiengebühren gehabt hätten. Schließlich betonten Hochschulen, dass die Stiftungsvermögen Hochschulen Forschungen in so wichtigen Feldern wie Genetik, Nanotechnologie und Umweltwissenschaften ermöglicht hatten, bevor diese zum wissenschaftlichen Mainstream gehörten (Arenson 2008b; Breneman 2008; Jaschik 2007; Lederman 2008; The Chronicle of Higher Education 2008a; Tilghman 2008; United States Senate Committee on Finance 2008; Vedder 2008a, 2008b).

Dabei darf nicht vergessen werden, dass Stiftungserträgen nur einen Teil des Hochschul Etats zur Verfügung stellen. Sie rangieren in ihrer Bedeutung weit hinter Studiengebühren und staatlichen Geldern in Form von Grundmitteln und Forschungsdritteln. Es bleibt abzuwarten, wie sich die Stiftungsvermögen in den nächsten 20 Jahren entwickeln werden. Wenn sich im Nachgang der Finanzmarktkrise das bisherige Wachstum wieder einstellen würde, wären in den nächsten 20 Jahren bei den reichsten Hochschulen Stiftungsvermögen von jeweils über 50 Milliarden US-Dollar denkbar. Harvard könnte dann so sein Stiftungsvermögen auf 100 Milliarden US-Dollar gesteigert haben. Damit würden sich die Gegensätze zwischen den privaten Spitzenhochschulen und den staatlichen Universitäten weiter verschärfen.

Vor dem Hintergrund der Konkurrenz zwischen privaten und staatlichen Hochschulen sind amerikanische Matching Funds-Programme des Staates zu verstehen. Staatliche Förderprogramme, die Spenden an Hochschulen bezuschussen, sollten vor allem staatlichen Hochschulen zu zusätzlichen Einnahmen verhelfen, um nicht den Anschluss an private Spitzenhochschulen zu verlieren.

Seit Mitte der achtziger Jahre wurden daher in zahlreichen Bundesstaaten Matching Funds-Programme durchgeführt, die darauf abzielten die Stiftungsvermögen staatlicher Hochschulen zu erhöhen.

Abbildung 16: Entwicklung der größten Stiftungsvermögen staatlicher Hochschulen - Louisiana, Wyoming, Florida und Connecticut (in Mio. US-Dollar)



Quelle: Darstellung nach Daten von "National Association of College and University Business Officers (NACUBO)"

Im Folgenden werden Wirkungsmechanismen der US-Matching Funds-Programme anhand von vier ausgewählten US-Bundesstaaten gezeigt:

### 3.2 Louisiana

Mit etwa 4,2 Millionen Einwohnern ist der Bundesstaat Louisiana etwas größer als Sachsen oder Rheinland-Pfalz. Die Regierung von Louisiana bezuschusste seit 1987 im Rahmen des „*Endowed Chairs*“-Programm Spenden für die Einrichtung von Lehrstühlen, die sich aus Stiftungserträgen finanzieren, mit staatlichen Geldern im Verhältnis 3:2. Seit 1987 konnten in Louisiana 273 Professuren eingerichtet werden, die sich aus Stiftungserträgen finanzieren.

1990 richtete der Bundesstaat Louisiana das so genannte „*Endowed Professorships*“-Programm ein. Dieses Programm fördert die Einrichtung von Fonds in der Form von Einzelstiftungen, die zusätzliche Gelder für Professuren zur Verfügung stellen, im Verhältnis 3:2 (Spende:staatliche Gelder).

Durch die zusätzlichen Gelder sollen die Forschungskapazitäten aufgestockt werden, um die Forscher in Louisiana bei Förderanträgen auf Bundesebene zu unterstützen. Mitte der 1980er Jahre gab es an allen Hochschulen in Louisiana weniger als 100 Stiftungslehrstühle und „*Endowed Professorships*“. Seit 1990 wurden knapp 1.800 dieser Stiftungsfonds eingerichtet. Die Forschungs- und Lehrqualität der geförderten Professuren wird alle sechs Jahre von der Regierung Louisianas evaluiert. Wird die Leistung der Professoren als nicht genügend eingestuft, so kann die Regierung Sanktionen verhängen. Dazu gehören der Ausschluss der Hochschulen aus

dem „Endowed Professorship“-Programm oder die Begrenzung der Zahl der „Endowed Professorships“, die neu eingerichtet werden können.

Im Rahmen des „Endowed Chairs“ Programm zahlte die Regierung Louisianas insgesamt 120,24 Millionen US-Dollar an Zuschüssen an die Hochschulen, weitere 77,56 Millionen US-Dollar wurden im Rahmen des „Endowed Professorship“-Programms an die Hochschulen überwiesen, um damit Spendeneinnahmen in Höhe von insgesamt 296,7 Millionen US-Dollar zu bezuschussen. Die staatlichen Förderprogramme spielten eine wichtige Rolle im Aufbau des Stiftungsvermögens der Louisiana State University, ein Zusammenschluss mehrerer Hochschulen. Das Stiftungsvermögen der Louisiana State University betrug 1994 knapp 79 Millionen US-Dollar, bis 2007 war das Vermögen auf 656 Millionen US-Dollar angewachsen.<sup>16</sup>

Die Regierung Louisianas fordert die Hochschulen auf, ihre Vermögen möglichst gewinnträchtig zu investieren. Bis zu 60 Prozent der durch die Matching Funds-Programme bezuschussten Vermögen können in Hedge Funds und Equity investiert werden (Louisiana Board of Regents ; Louisiana Board of Regents, 2006, 2007).

### 3.3 Wyoming

Der Bundesstaat Wyoming stellte seit 2001 über 120 Millionen US-Dollar für Matching Funds-Programme zur Verfügung. Drei Matching Funds-Programme förderten Spenden für den Aufbau von Stiftungsvermögen, Sportstätten und akademischen Gebäuden. Spenden, die in das Stiftungsvermögen der University of Wyoming flossen, mussten mindestens 50.000 US-Dollar betragen, um von der Regierung Wyoming im Verhältnis 1:1 bezuschusst zu werden. Spenden, die in die Stiftungsvermögen der *Community Colleges* flossen, mussten mindestens 10.000 US-Dollar betragen, um von der Regierung bezuschusst zu werden.

Die Regierung von Wyoming akzeptiert Spendenzusagen, die auch in mehreren Raten über einen Zeitraum von fünf Jahren an die Hochschulen ausgezahlt werden können. Jedoch werden in solchen Fällen die staatlichen Zuschüsse erst nach Eingang der Spenden ausgezahlt. Grundsätzlich können Spenden auch in Form von Aktien und Immobilien erfolgen (State of Wyoming 2001).

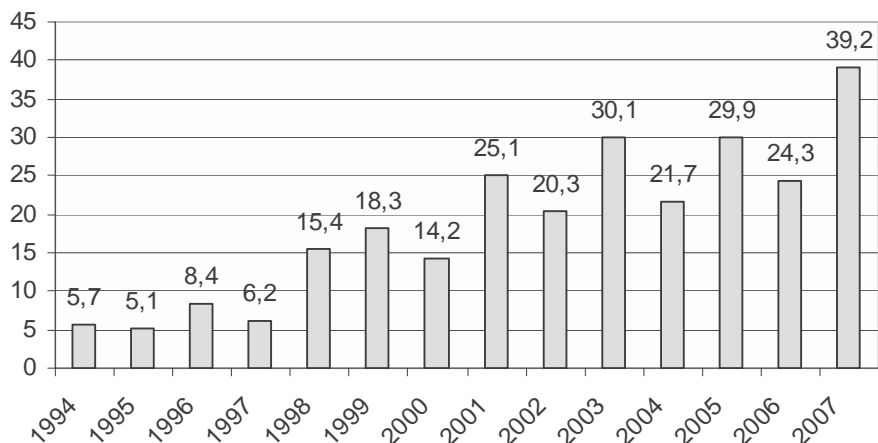
Die University of Wyoming profitierte überdurchschnittlich von den Matching Funds-Programmen. Konnte diese zwischen 1994 und 2000 insgesamt 73,4 Millionen US-Dollar an Spenden verbuchen, so waren es im gleichen Zeitraum nach Beginn der Matching Funds-Programme zwischen 2001 und 2007 über 190 Millionen US-Dollar – die staatlichen Zuschüsse

---

<sup>16</sup> Korrespondenz mit Chris Herring, Louisiana Board of Regents.

in Höhe von 60,6 Millionen US-Dollar nicht mit eingerechnet. Gleichzeitig stieg die Höhe des Stiftungsvermögens von 130 Millionen US-Dollar im Jahr 2002 auf 297 Millionen US-Dollar im Jahr 2007 (University of Wyoming 2007; University of Wyoming Foundation 2006).

**Abbildung 17: Entwicklung der Spendeneinnahmen der University of Wyoming (in Mio. USD)**



Quelle: University of Wyoming 2007: 50

Die staatlichen Matching Funds-Programme sind für die Fundraising-Arbeit der University of Wyoming von zentraler Bedeutung. Zusätzlich zu den staatlichen Förderprogrammen stellen zahlreiche Unternehmen Matching Funds für die University of Wyoming zur Verfügung. Im Jahr 2005 bezuschussten über 180 Unternehmen Spenden an die University of Wyoming. Durch die staatlichen und privaten Matching Funds können Spenden um das drei bis vierfache gesteigert werden. Die Fundraiser der University of Wyoming erklären potentiellen Förderern wie ihre Spenden durch die Zuschüsse vom Staat und Unternehmen maximiert werden können. Die Matching Funds-Programme stellten für die University of Wyoming einen großen Anreiz dar, ihre Fundraising-Kapazitäten massiv auszubauen (University of Wyoming Foundation 2006).<sup>17</sup>

### 3.4 Florida

Seit 1985 wurden in Florida immer wieder Spenden mit besonderen Programmen an Hochschulen bezuschusst: Der *Alec P. Courtelis Capital Facilities Matching Trust Fund* förderte den Neubau akademischer Gebäude im Verhältnis 1:1. Das *Dr. Philip Benjamin Academic Improvement Program for Community Colleges* bezuschusste Spenden für technische Ausstattung, Stipendien und Darlehen im Verhältnis 3:2 (Spende:staatliche Gelder). Der *Trust Fund for University Major*

<sup>17</sup> Korrespondenz mit William B. Blalock, Präsident der University of Wyoming Foundation.

*Gifts* und das *Eminent Scholars Chair Program* förderte die Einrichtung akademischer Mitarbeiterstellen. Die Förderung erfolgte nach dem folgenden Schlüssel (The Florida Legislature. Office of Program Policy Analysis and Government Accountability 1998; The Florida Senate 2001):

---

#### Abbildung 18: Eminent Scholars Chair Program in Florida

---

Bandbreiten der Spenden (in US-Dollar)	Höhe der staatliche Zuschüsse
100.000 – 599.999	50 Prozent des Spendenbetrages
600.000 – 999.999	70 Prozent des Spendenbetrages
1.000.000 – 1.499.999	75 Prozent des Spendenbetrages
1.500.000 – 2.999.999	80 Prozent des Spendenbetrages
> 2.000.0000	100 Prozent des Spendenbetrages

---

Abbildung 19: Daten The Florida Legislature. Office of Program Policy Analysis and Government Accountability (1998: 2).

Zwischen 1991 und 1999 stellte Florida knapp 150 Millionen US-Dollar für das *Eminent Scholars Chair Program* zur Verfügung (The Florida Legislature. Office of Program Policy Analysis and Government Accountability 1998). Die Kapitalkampagne an der University of Florida, die zwischen 1995 und 2000 lief, nahm knapp 700 Millionen US-Dollar ein, davon knapp 150 Millionen US-Dollar über staatliche Zuschüsse (The Sutton Trust 2004).

Wegen sinkender Steuereinnahmen konnte der Bundesstaat Florida zeitweise bereits zugesagt Spendenzuschüsse nicht auszahlen. So schuldete der Bundesstaat Florida Ende April 2004 elf Hochschulen 113 Millionen US-Dollar, was dazu führte, dass einige Großförderer ihre Spenden zurückforderten. Einige Stiftungslehrstühle konnten nur mit Verzögerung besetzt werden während einige Bauvorhaben wegen des Protests der Förderer nicht umgesetzt werden konnten. (Bandell 2004; Keller 2003).

### 3.5 Connecticut

Der Bundesstaat Connecticut stellte 1995 20 Millionen US-Dollar zur Verfügung, um Spenden für den Aufbau eines Stiftungsvermögens an der University of Connecticut im Verhältnis 1:1 zu bezuschussen. Die Erträge aus dem Stiftungsvermögen sollten für Professoren, Stipendien und akademische Programme verwendet werden. 1998 wurden die *Connecticut State University*, die *Community-Technical Colleges* und das *Charter Oak College* in das Matching Funds-Programm aufgenommen.

Ab 1998 wurden Spenden im Verhältnis 2:1 bezuschusst, ab 2005 im Verhältnis 4:1. Die Gesamthöhe der staatlichen Zuschüsse betrug zwischen 1996 und 2005 knapp 74 Millionen US-Dollar. Mit den staatlichen Zuschüssen wurden Spenden in Höhe von 114 Millionen US-Dollar

bezuschusst. In Connecticut ging die Initiative zur Einrichtung des Matching Funds-Programm von den Hochschulleitungen aus, die auf die staatliche Förderung von Spenden an Hochschulen in anderen Bundesstaaten verweisen konnten.

Die University of Connecticut schloss 2004 ihre Kapitalkampagne ab. Das eigentliche Kampagnenziel von 300 Millionen US-Dollar wurde deutlich übertroffen: Die University of Connecticut nahm über 470 Millionen US-Dollar an Spenden ein, die staatlichen Matching Funds nicht mit eingerechnet. Das Vermögen der University of Connecticut stieg von 40 Millionen US-Dollar im Jahr 1994 auf 336 Millionen US-Dollar im Jahr 2007 (The University of Connecticut Foundation Inc. 2007).

### 3.6 Kanada

Kanada kann auf eine Reihe staatlicher Matching Funds-Programme auf Bundes- und Regional-ebene zurückblicken. Das folgende Kapitel stellt zwei Programme vor.

Die staatlich finanzierte und im Jahr 1997 gegründete *Canada Foundation for Innovation* finanziert Hochschulen, Krankenhäusern und anderen Forschungseinrichtungen bis zu 40 Prozent der Kosten für Forschungsinfrastruktur (Laboratorien, Gerätschaften, Datenbanken und Gebäude) unter der Bedingung, dass die Empfänger die restlichen Gelder privaten oder öffentlichen Quellen (z.B. Forschungsdrittmittel) einnehmen.

Durch die Unterstützung soll die Vernetzung und multidisziplinäre Zusammenarbeit zwischen Forschern und Forschungseinrichtungen sowie zwischen Hochschulen, Industrie und dem Dritten Sektor verstärkt werden. Durch die geförderten Projekte sollen hochqualifizierte Forscher nach Kanada geholt und gehalten sowie ein Beitrag zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses geleistet werden. Auf diese Weise soll das Innovationspotential in Kanada gestärkt werden. Das Programm soll es kanadischen Forschern erlauben, sich im globalen Wissenswettbewerb zu behaupten.

Zwischen 1997 und 2007 förderte die *Canada Foundation for Innovation* über 5.400 Projekte an 128 Einrichtungen mit 3,75 Milliarden kanadischen Dollar (2,37 Milliarden Euro). Als direktes Ergebnis der aufgebauten Forschungsinfrastruktur entstanden zwischen 2002 und 2007 über 4.000 Arbeitsplätze. Die geförderten Projekte führten zu über 1.750 Patenten, der Neuentwicklung oder Verbesserung von 760 Produkten, Prozessen oder Dienstleistungen und der Gründung von 198 Unternehmen. In Folge der Projektförderungen konnten über 2.300 Forscher neu eingestellt werden, davon 46 Prozent aus dem Ausland (Canada Foundation for Innovation 2008).

Ähnliche Förderprogramme existieren auch auf regionaler Ebene. Der *Ontario Innovation Trust* und seit 2005 der *Ontario Research Fund* finanzieren 40 Prozent und in vereinzelt Fällen sogar 60 Prozent der Kosten für Forschungsinfrastruktur, wenn die geförderten Einrichtungen die restlichen Gelder aus anderen öffentlichen oder privaten Töpfen bereit stellen können (Ontario Innovation Trust 2006). Da diese Programme sowohl Einnahmen aus öffentlichen Töpfen als auch Spendeneinnahmen und Einnahmen aus Auftragsforschung bezuschussen, ist es nicht möglich die genauen Spendeneinnahmen zu bestimmen, die staatlicherseits bezuschusst wurden. Da die Hochschulen grundsätzlich die Matching Funds-Programme auf Bundes- und regionaler Ebene kombinieren konnten, konnten sie eine sehr hohe Bezuschussung von Spenden erreichen. Die *University of Western Ontario* etwa konnte für jeden durch Spenden eingeworbenen Dollar das Vierfache an staatlichen Zuschüssen erhalten, die von der *Canada Foundation for Innovation* und dem *Ontario Innovation Trust* geleistet wurde (University of Western Ontario 2005).

Die Regierung der kanadischen Provinz Ontario bezuschusst seit 1996 im Rahmen des *Ontario Student Opportunity Trust Fund* Spenden für bedürftige Studierende der Hochschulen in Ontario im Verhältnis 1:1. Alleine während der ersten Phase zwischen 1996 und 1998 nahmen die Hochschulen in Ontario etwa 250 Millionen kanadische Dollar (175 Millionen Euro) ein. Zusammen mit dem staatlichen Zuschuss standen damit 500 Millionen kanadische Dollar (350 Millionen Euro) zur Verfügung. Alleine die erste Phase des Programms ermöglichte die Bereitstellung von Voll- und Teilstipendien für 166.000 bedürftige Studierende über einen Zeitraum von zehn Jahren.

Interessenverbände von Studierenden und Hochschulmitarbeitern kritisierten, dass die großen Hochschulen überproportional stark vom Förderprogramm profitierten. Außerdem wurde kritisiert, dass Förderer die Studierenden bestimmter Fächer bevorzugten (Ontario Confederation of University Faculty Associations Submission 2002; Ontario Undergraduate Student Alliance 2005).

In den USA und Kanada verfügten staatliche Hochschulen über funktionierende Fundraising-Abteilungen, die auch ohne Matching Funds in der Lage waren, Kapitalkampagnen in zwei und dreistelliger Millionenhöhe durchzuführen. Matching Funds schufen einen starken Anreiz Förderer, größere Beträge zu spenden. Gleichzeitig stärkten Hochschulleitungen ihre Fundraising-Strukturen. In beiden Ländern existierte eine lange Tradition von Spenden an Hochschulen.

Die Beispiele Hongkong, Singapur, Norwegen und Großbritannien zeigen, dass Matching Funds-Programme dazu genutzt werden können, Anreize für den Aufbau von Fundraising-Strukturen zu schaffen, um überhaupt in Gesellschaften, die nicht über ausgeprägte Fördertraditionen verfügen, Hochschulspenden zu erwerben.

### 3.7 Singapur

1991 schuf die Regierung Singapurs das erste Matching Funds-Programm. Spenden an die *National University of Singapore* und die *Nanyang Technological University* wurden im Verhältnis 3:1 (Spende:staatliche Gelder) bezuschusst. Zwischen 1991 und 1995 konnte die National University of Singapore umgerechnet über 36 Millionen Euro an Spenden, Spendenzusagen und staatlichen Matching Funds verbuchen. 2002 ging die Kapitalkampagne der *National University of Singapore* ihre neue Kapitalkampagne öffentlich: Bis 2005 sollten umgerechnet 73 Millionen Euro an Spenden eingeworben werden. Dieses Ergebnis konnte die National University of Singapore weit übertreffen und nahm bis 2008 umgerechnet über 500 Millionen Euro an Spenden und staatlichen Matching Funds ein.

Das Beispiel Singapur zeigt, dass der Aufbau von Fundraising-Strukturen, zu sehr deutlichen Spendenanstiege führen kann. Hochschulfundraising etablierte sich Anfang der neunziger Jahre in Singapur. Heute arbeiten alleine an der National University of Singapore über 50 Mitarbeiter in den Abteilungen für Fundraising und Alumni. Zahlreiche Hochschulfundraiser wurden aus den USA rekrutiert und mussten ihre bisherigen Erfahrungen auf die Spendenkultur in Singapur umstellen (The Sutton Trust 2004).

### 3.8 China: Hongkong

Die Regierung Hongkongs führte seit 2003 vier Förderinitiativen durch. Durch vier Matching Funds-Programme konnten acht staatliche und zwei private Hochschulen Spenden in Höhe von insgesamt 6,96 Milliarden HK-Dollar (ca. 670 Millionen Euro) einnehmen. Hinzu kamen die staatlichen Matching Funds-Zuschüsse in Höhe von 3,88 Milliarden HK-Dollar (ca. 374 Millionen Euro). Insgesamt konnten die zehn teilnehmenden Hochschulen zwischen 2003 und 2008 10,84 Milliarden HK-Dollar (ca. 1,04 Milliarden Euro) an zusätzlichen Einnahmen verzeichnen. Davon legten die Hochschulen etwa 2,3 Milliarden HK-Dollar (ca. 221 Millionen Euro) als Stiftungsvermögen an.

Die Regierung Hongkongs stellte 2002 acht auserwählten Hochschulen jeweils fünf Millionen HK-Dollar (ca. 481.000 Euro) zur Verfügung, um damit Fundraising-Abteilungen aufzubauen. Zusätzlich stellte die Regierung eine Milliarde HK-Dollar (97 Millionen Euro) bereit, um Spenden zu bezuschussen. Gleichzeitig wurden die Steuergesetze so geändert, dass statt zehn Prozent bis zu 25 Prozent des Einkommens oder Gewinns von Einzelpersonen und Unternehmen als Spenden von der Steuer abgesetzt werden konnten.

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. In 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 Förderanschläge auf ihren Schreibtischen liegen und mit dem Beginn der Matching Funds-Initiativen beginnt die Jagd auf die Förderer.“

Die Matching Funds-Programme der Regierung dienten dazu, 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 handle, 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. Im Rahmen der vierten Förderrunde bezuschusste die Regierung Spendeneinnahmen in Höhe von 2,1 Milliarden HK-Dollar mit 1 Milliarde HK-Dollar (University Grants Committee 2005, 2006, 2007a, b, 2009).

Die Hochschulen betrieben auch vor den Matching Funds-Programmen 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: (1) Die Programme den teilnehmenden Hochschulen führten zu beträchtlichen Zusatzeinnahmen. (2) Die Förderprogramme erzeugten nach eigenen Angaben eine neue Förderkultur in Hongkong. (3) Die Förderprogramme zwangen die Hochschulen, ihre Entwicklungsstrategien auf eine internationale Wettbewerbsfähigkeit auszurichten.<sup>18</sup>

### 3.9 Großbritannien: England

Anfang der 1990er Jahre begannen britische Hochschulen professionelle Fundraising- und Alumni-Abteilungen aufzubauen. Britische Hochschulen rekrutierten erfahrene Fundraiser aus den USA und Kanada und bauten ihre Fundraising-Strukturen nach nordamerikanischem Vorbild auf. Noch heute dominieren US-Fundraiser britische Fundraising-Abteilungen. Im Jahr 2008 arbeiteten 875 Mitarbeiter im Bereich Hochschulfundraising an Hochschulen in Großbritannien und Nordirland. Damit hatte sich die Zahl der hauptamtlichen Mitarbeiter im Bereich Hochschulfundraising seit 2004 etwa verdoppelt (Council for Advancement and Support of Education 2008).

Im akademischen Jahr 2004/2005 nahmen britische Hochschulen schätzungsweise 450 Millionen Pfund an Spenden ein. *Oxford* und *Cambridge* konnten allein etwa 41 Prozent sämtlicher Spendeneinnahmen verbuchen. Eine Studie der Ross Group brachte die folgenden Informationen zu Tage: Im Schnitt spendeten weniger als ein Prozent der erreichbaren Alumni. Nur zehn Hochschulen erreichten eine Förderquote von über drei Prozent. Im akademischen Jahr 2004/2005 hatten die Hochschulen im Durchschnitt für jedes eingeworbene Pfund 26 Pence an Kosten zu verbuchen. Dies entspricht einem Verhältnis von Kosten zu Spendeneinnahmen von 1:4 (The Ross Group. Council for Advancement and Support of Education 2007).

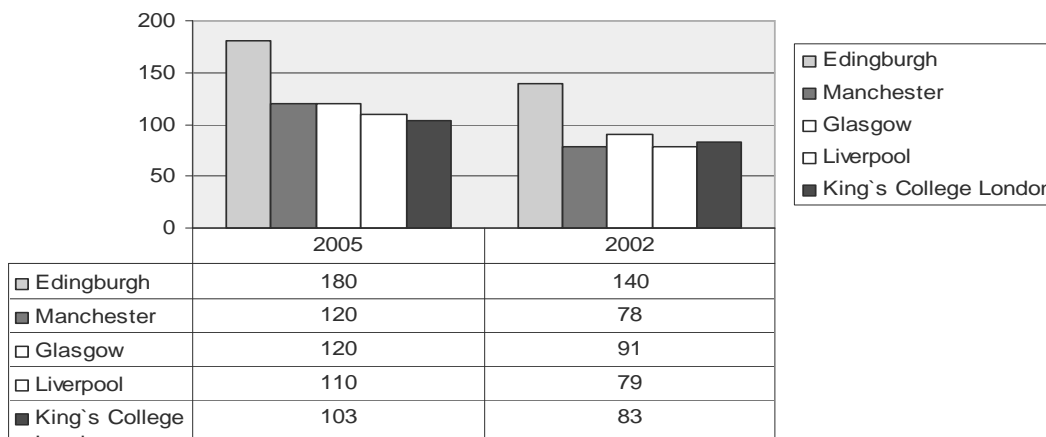
Der Fall Großbritannien zeigt, dass sich vermeintliche Fundraising-Kulturen schnell ändern können. Die *London School of Economics* verkündete 2001 ihre 100 Millionen Pfund Spendenkampagne, eine bis dato unvorstellbare Summe für eine britische Hochschule. Die Kampagne wurde Ende 2007 erfolgreich abgeschlossen. 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) und die *University of Cambridge* (1 Milliarde Pfund) und *Oxford* (1,25 Milliarden Pfund).

In den letzten Jahren konnten britische Hochschulen auch Stiftungsvermögen auf- bzw. ausbauen. Britische Hochschule verwenden etwa 25 Prozent der Stiftungserträge, um damit den Kapi-

<sup>18</sup> Korrespondenz mit Joshia Tau, **University Grants Committee, Hongkong.**

talstock der Stiftungsvermögen zu steigern. Das Wachstum der britischen Hochschulvermögen sind nicht mit dem Wachstum US-amerikanischer Stiftungsvermögen vergleichen, dennoch sind die Ergebnisse sehr ansehnlich:

**Abbildung 19: Größte Hochschulvermögen UK – ohne Oxford und Cambridge (in Mio. Pfund)**



Quelle: Darstellung nach Daten von The Sutton Trust (2006: 15).

Eine Umfrage unter den 20 stärksten Forschungshochschulen in Großbritannien ergab, dass deren Stiftungsvermögen im Zuge der Finanzkrise 2008 kumulierte Verluste in Höhe von 250 Millionen Pfund hinnehmen mussten. Teilweise hatten britische Universitäten ihr Vermögen auch in isländische Banken investiert (Lipsett 2008; Lipsett und Curtis 2008).

2003 beauftragt die britische Regierung die *Sutton-Stiftung*, Empfehlungen für die Förderung von Hochschul fundraising in Großbritannien auszuarbeiten. Die von der Sutton-Stiftung zusammengestellt 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).

Im März 2006 startete die britische Regierung ein dreijähriges Förderprogramm in Höhe von insgesamt 7,5 Millionen Pfund. 78 Hochschulen bewarben sich um Aufnahme in das Förderprogramm, 27 Hochschulen wurden aufgenommen.<sup>19</sup> Das dreijährige Programm diente dem Aufbau von Fundraising-Kapazitäten.

Im Februar 2007 verkündete die Regierung dann ein neues Förderprogramm, das im August 2008 startete und ein Fördervolumen von insgesamt 200 Millionen Pfund (295 Millionen Euro) umfasste. Dadurch erhoffte sich die britische Regierung, dass die Universitäten Spenden in Höhe von 400 Millionen Pfund einnehmen würde. Die britische Regierung definierte dabei, welche Einnahmen nicht als Spenden zählten: Zinserlöse aus Spenden und Stiftungen, staatliche Förderung, Spenden von ausländischen 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 von Unternehmen gestifteten Spenden 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, Patente aus durch Spenden geförderte Forschungen mussten immer bei den Hochschulen verbleiben (Higher Education Funding Council for England 2008a).

Das Programm richtete sich ausdrücklich an englische Universitäten, die bisher noch keine großen Erfolge im Bereich Fundraising vorweisen können. Gleichzeitig sollten die englischen Spitzenuniversitäten auch in Zukunft international konkurrenzfähig bleiben. Die Regierung bat ausdrücklich die Universitäten und mögliche Förderer um Rückmeldung. Die Auszahlung der Förderbeiträge wird im August 2009 beginnen. Universitäten werden selbst über die Verwendung der Fördergelder bestimmen können. Die Teilnahme der Universitäten erfolgte auf freiwilliger Basis, jedoch mussten Universitäten ihre bisherigen Fundraising-Einnahmen im Rahmen einer Umfrage offen legen.<sup>20</sup>

Für alle teilnehmenden Hochschulen wurden jährliche Förderhöchstgrenzen festgesetzt. Kann eine Hochschule in einem Jahr nicht die Maximalförderung erreichen, so werden die Mittel auf die Maximalförderung des nächsten Jahres addiert. Wenn eine Universität nach Ablauf des drei-

<sup>19</sup> Es ist interessant, dass es sich bei diesen 27 Hochschulen nicht um die forschungsstärksten Hochschulen handelt. Die besten 20 britischen Hochschulen haben sich in der sogenannten *Russel Group* organisiert. Die 20 Mitgliedshochschulen der Russel Group bekommen etwa 60 bis 70 Prozent aller staatlichen Forschungsfördermittel. Hier lassen sich klare Parallelen zur Forschungsförderung in den USA erkennen, von der die „research universities“ überproportional profitieren. Lediglich die University of Sheffield gehört beiden Gruppen an.

<sup>20</sup> Im akademischen Jahr 2004/2005 haben 75 von 125 Universitäten in Großbritannien ihre Fundraising-Erfolge offengelegt. Vgl. Rosse Group und CASE 2007: 1.

jährigen Förderprogramms im Jahr 2011 ihre Maximalförderung nicht ausschöpfen kann, werden die übrig gebliebenen Mittel zusammengelegt und an die Hochschulen verteilt, die die maximalen Förderraten übertreffen. So sollen die Hochschulen belohnt werden, die mehr Spenden einsammeln als in im Förderprogramm vorgesehen.

Die zu fördernden Hochschulen wurden in drei Gruppen eingeteilt. In der dritten Gruppe befanden sich die Hochschulen, die ihre Fundraising-Kapazitäten erst noch ausbauen müssen. Dazu gehören Hochschulen, die vor allem Weiterbildungsangebote leisten. Bis 2011 werden Spenden an die Hochschulen der ersten Gruppe im Verhältnis 1:1 bezuschusst. Pro Hochschule stehen insgesamt 200.000 Pfund an staatlichen Zuschüssen zur Verfügung. Die zweite Gruppe umfasst die Mehrzahl der englischen Hochschulen, die bereits über Fundraising-Abteilungen verfügen. In dieser Gruppe werden Spenden im Verhältnis 2:1 (Spende:staatliche Gelder) bezuschusst. Die Obergrenze für staatliche Zuschüsse liegt bei 1,35 Millionen Pfund pro Hochschule.

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

---

<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.

**Abbildung 20: Das englische Matching Funds-Programm - August 2008 – Juli 2011**

	<b>Schlüssel</b> (Spende:staatliche Gelder)	<b>Maximal be- zuschussbare Spenden je Universität</b>	<b>Maximale staat- liche Zuschüsse je Universität</b>	<b>Maximale Ge- samteinnahmen</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

Abbildung 21: 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 nächsten drei Jahren die 158 Hochschulen in England im Bereich Hochschulfundraising zu schulen (Council for Advancement and Support of Education 2008).

### 3.10 Norwegen

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

Im Rahmen des *Skattefunn-Programm* konnten Unternehmen Investitionen im Bereich Forschung und Entwicklung von der Steuer absetzen, dazu gehörten auch ausdrücklich die Zusammenarbeit mit Hochschulen. Zwischen den Jahren 2002 und 2004 bescherte das Programm Unternehmen Steuerleichterungen 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 *Donation Reinforcement Programme*, das 2006 in Kraft trat. Die Regierung bezuschusste Spenden im Verhältnis 4:1 (Spenden:staatliche Gelder). Die Auflagen waren die folgenden: Spenden mussten der Finanzierung langfristig angelegter Projek-

te im Bereich der Grundlagenforschung dienen. Sie durften dem Förderer keinen direkten, wirtschaftlichen Nutzen bringen. Spenden mussten mindestens fünf Millionen norwegische Kronen (600.000 Euro) betragen, um bezuschusst werden zu können.

Im Jahr 2006 erhielten norwegische Hochschulen und andere Forschungseinrichtungen Förderzusagen in Höhe von 541 Millionen norwegische Kronen (68 Millionen Euro). Mit 400 Millionen Kronen (50 Millionen Euro) hatte die Universität Bergen die höchsten Spendeneinnahmen zu verbuchen. Die Regierung stellte Matching Funds in Höhe von 135,3 Millionen Kronen (17,1 Millionen Euro) zur Verfügung. 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).

Norwegische Hochschulen haben keine Fundraising-Abteilungen, die Spenden liefern über die Stiftungen der Hochschulen und Abteilungen für Technologie-Transfer. 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>22</sup>

### 3.11 Neuseeland

Das Bildungsministerium Neuseelands fördert seit 2002 im Rahmen des Programms „*Partnerships for Excellence*“ Spenden an Hochschulen im Verhältnis 1:1. Das Programm hat ein jährliches Volumen von 20 Millionen NZ-Dollar (9,5 Millionen Euro). Es werden Vorhaben an Hochschulen gefördert, für die es bisher keine staatlichen Finanzierungsmöglichkeiten gab. Die Hochschulen müssen mindestens fünf Millionen NZ-Dollar (2,4 Millionen Euro) für ein Fördervorhaben an Spendengeldern einnehmen, um die staatlichen Matching Funds zu erhalten.

Die Fördervorhaben müssen eine Reihe von Kriterien erfüllen, um in das Exzellenzprogramm aufgenommen zu werden. Zu den Kriterien zählen die Verbesserung globaler Netzwerke, Verbesserung der Zusammenarbeit mit der Privatwirtschaft, Verbesserung der universitären Lehre und die Verbesserung der Bildungsmöglichkeiten für ethnische Minderheiten. Schließlich müssen sich die Förderprojekte langfristig selbst tragen und für den Staat keine zusätzlichen Kosten verursachen. Den Hochschulen genügen Spendenzusagen, um in das Programm aufgenommen zu werden, jedoch werden die staatlichen Matching Funds erst nach Eingang der Spendengelder an die Hochschulen ausgezahlt.

---

<sup>22</sup> Korrespondenz mit Hanne P. Gulbrandsen, Senior Advisor, Ministerium für Bildung und Forschung, Norwegen.

Die *University of Canterbury* erhielt 9,7 Millionen NZ-Dollar (4,6 Millionen Euro) an staatlichen Matching Funds, um damit ein Institut für Informations- und Kommunikationstechnologien einzurichten. Die *University of Auckland* erhielt sieben Millionen NZ-Dollar (3,3 Millionen Euro), um damit ein Institut für Innovationen im Gesundheitswesen aufzubauen. Das Programm ermöglichte die Einrichtung von etwa 25 Stiftungslehrstühlen, die sich dauerhaft aus Stiftungserträgen finanzieren, sowie die Gründung der Auckland Business School an der *University of Auckland* (Tertiary Education Commission 2008).

### **3.12 Matching Funds-Programme auf Ebene der Europäischen Union**

Eine von der EU-Kommission beauftragte und international besetzte Expertengruppe zum Thema Hochschulfundraising empfahl in ihrem Abschlussbericht Anfang 2008 den Aufbau professioneller Fundraising-Strukturen an Hochschulen in der EU, sowie die Verbesserung der Rahmenbedingungen für Hochschulfundraising. Dazu gehören die steuerliche Absetzbarkeit der von Spenden an Hochschule sowie die Durchführung staatlicher Matching Funds-Programme auf EU oder nationaler Ebene (Expert Group on Fundraising by Universities from Philanthropic Sources 2008).

Abbildung 21: Überblick: Matching Funds-Programme im internationalen Vergleich

Land	Förderprogramm	Förderzweck	Bezuschussungsschlüssel (Spende:staatliche Gelder)	Staatliche Ausgaben für Matching Funds	Bezuschusste Spendeneinnahmen und andere Ergebnisse
USA: Louisiana	Endowed Chairs Program, Endowed Professorships Program	Aufbau von Stiftungsvermögen durch die Einrichtung dauerhafter Stiftungsprofessuren und professedurengelundenen Stiftungsfonds.	3:2	198 Mio. US-Dollar (1987-2007)	Bezuschusste Spendeneinnahmen: 297 Mio. US-Dollar.  Einrichtung von 273 Stiftungsprofessuren, die sich dauerhaft aus Erträgen finanzieren.  Einrichtung von 1.800 Forschungsfonds, die sich dauerhaft aus Erträgen finanzieren.
USA: Wyoming	Endowment Matching Funds Challenge Fund Program, Athletics Challenge Matching Program, Wyoming Community College Endowment Challenge Fund, Academic Facilities Matching Program	Stiftungsvermögen, Sportstätten und Hochschulgebäude.	1:1 (Stiftungsvermögen) Variierende Schlüssel bei den übrigen Programmen.	120 Mio. US-Dollar (2001-2007)	Zunahme der Spendeneinnahmen an der University of Wyoming von 73,4 Mio. US-Dollar (1994-2000) auf 190 Millionen US-Dollar (2001-2007).  Steigerung des Stiftungsvermögens der University of Wyoming von 130 Mio. US-Dollar (2002) auf 297 Mio. US-Dollar (2007).

<b>USA: Connecticut</b>	Endowment Fund Matching Program.	Aufbau von Stiftungsvermögen.	1996-1998: 1:1. 1998-2005: 2:1. 2005-2007:4:1.		Bezuschusste Spendeneinnahmen: 114 Mio. US-Dollar (1998-2004).
	Bezuschussungsschlüssel (Spende:staatliche Gelder):				Gesamtspendeneinnahmen der University of Connecticut: 470 Mio. US-Dollar.
	Staatliche Ausgaben: 74 Millionen US-Dollar (1996-2007)				Steigerung Stiftungsvermögens des University of Connecticut von 40 Millionen US-Dollar (1994) auf 336 Mio. US-Dollar (2007).
<b>Kanada</b>	Canada Foundation for Innovation.	Forschungsinfrastruktur (vor allem Laboratorien, Gerätschaften, Gebäude, Datenbanken).	(Spenden oder andere Drittmittel:staatliche Gelder): 3:2.	3,75 Mrd. kanadische Dollar (2,37 Mrd. Euro) (1997-2007).	Bezuschusste Drittmiteinnahmen: 5,6 Mrd. kanadische Dollar (3,6 Mrd. Euro).
					Weitere Ergebnisse: 4.000 Arbeitsplätze, davon 2.300 Forscher, davon 1058 Forscher aus dem Ausland, 1.750 Patente, 198 Unternehmensgründungen.
<b>Kanada: Ontario</b>	Ontario Student Opportunity Trust Fund	Stipendien für bedürftige Studierende in Ontario	1:1	Staatliche Ausgaben: 250 Mio. kanadische Dollar (175 Millionen Euro) (1996-1998)	Bezuschusste Spendeneinnahmen: 250 Mio. kanadische Dollar (175 Mio. Euro).
					Finanzielle Unterstützung für 166.000 Studierende.

<b>China: Hongkong</b>	Matching Grant Scheme	Keine Zweckbindung. Förderung von Forschung und Lehre, um die internationale Konkurrenzfähigkeit der Hochschulen in Hongkong zu gewährleisten.	1:1 für einen garantierten Sockelbetrag. Nach Erreichen des Sockelbetrags Bezuschussung im Verhältnis 2:1 auf einer „first-come-first-served“-Basis.	3,88 Mrd. HK-Dollar (ca. 374 Millionen Euro) (2003-2008).  Kapazitätsgelder je Hochschule: 5 Mio. HK-Dollar (ca. 481.000 Euro).	Bezuschusste Spendeneinnahmen: 6,96 Milliarden HK-Dollar (ca. 670 Millionen Euro).  Gesamteinnahmen: 10,84 Mrd. HK-Dollar (ca. 1,04 Mrd. Euro).
<b>Großbritannien: England</b>	Voluntary Giving Scheme	Keine Zweckbindung. Förderung von Forschung und Lehre.	Einteilung der teilnehmenden Hochschulen in drei Fördergruppen.  Gruppe I: 3:1 (max. 2,75 Millionen Pfund an staatlichen Matching Funds je Hochschule).  Gruppe II: 2:1 (max. 1,35 Millionen an staatlichen Matching Funds je Hochschule).  Gruppe III: 1:1 (max. 200.000 Pfund an staatlichen Matching Funds je Hochschule).	200 Mio. Pfund (2008-2011).  Zusätzliche Ausgaben für die Finanzierung von Schulungsmaßnahmen und Zuschüsse für den Aufbau von Fundraising-Abteilungen: 9 Mio. Pfund.	Bezuschusste Spendeneinnahmen: 400 Mio. Pfund (2008-2011).

<b>Norwegen</b>	Donation Reinforcement Programme	Finanzierung langfristig angelegter Projekte im Bereich der Grundlagenforschung	4:1	135,3 Mio. Kronen (17,1 Mio. Euro)	541 Millionen norwegische Kronen (68 Millionen Euro)
<b>Neuseeland</b>	<i>Partnerships for Excellence</i>	Vorhaben an Hochschulen die u.a. folgenden Zwecken dienen: Verbesserung globaler Netzwerke, Verbesserung der Zusammenarbeit mit der Privatwirtschaft, Verbesserung der universitären Lehre, Verbesserung der Bildungsmöglichkeiten für ethnische Minderheiten, Beiträge für regionale Entwicklung, Förderung von Kreativität und Innovation	1:1	140 Millionen NZ-Dollar (ca. 61 Mio. Euro) (2002-2008).	140 Millionen NZ-Dollar (ca. 61 Mio. Euro) (2002-2008).  Weitere Ergebnisse: Einrichtung von 25 Stiftungslehrstühlen, die sich aus Stiftungserträgen finanzieren. Gründung mehrerer neuer Institute und Fachbereiche an den Universitäten Auckland und Canterbury.
<b>Deutschland: DAAD</b>	Stipendien- und Betreuungsprogramm (STIBET) des DAAD	Stipendien für ausländische Studierende	1:1	9,6 Mio. Euro (2001-2007).	10,2 Mio. Euro (2001-2007).  Stipendien für 8690 ausländische Studierende.
<b>Deutschland: Hessen</b>	Finanzierungsvereinbarung zwischen dem Land Hessen und der Johann Wolfgang Goethe Universität	Aufbau eines Stiftungsvermögens an der Johann Wolfgang Goethe Universität	1:1	50 Mio. Euro (2007-2008) (Landesmittel).	120 Mio. Euro von staatlicher, privater und kommunaler Seite (2007-2008).
<b>Deutschland: Nordrhein-Westfalen</b>	Nordrhein-Westfälisches Stipendiensystem	Aufbau eines Stipendiensystems in Nordrhein-Westfalen.	1:1	8,6 Mio. Euro (2009-2012).	1.200 erwartete Stipendien im Wintersemester 2009/2010.

### 3.13 Deutschland

In den letzten Jahren machten verschiedene Großspende an deutsche Hochschulen Schlagzeilen. 2006 verkündete die Jacobs Stiftung, die damalige *International University Bremen* bis 2011 mit bis zu 200 Millionen Euro zu fördern. Josefine und Hans-Werner Hector verkündeten im März 2008 die Einrichtung eines Forschungsfonds in Höhe von 200 Millionen Euro für die *Technische Hochschule Karlsruhe*. Die *Johann-Wolfgang-Goethe Universität Frankfurt* erhielt 2007 eine Spende in Höhe von 33 Millionen Euro aus dem Nachlass des Ehepaars Alfons und Gertrud Kassel. Die Johann-Wolfgang-Goethe Universität verwendete das Geld für den Aufbau eines Stiftungsvermögens. Die Kühne Stiftung spendete 30 Millionen Euro an die *Technische Universität Hamburg-Harburg*. Otto-Beisheim spendete bereits 1993 26,5 Millionen Euro an die *Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung (WHU)*.

Die Unternehmerfamilie Schwarz-Schütte spendete der *Heinrich Heine Universität Düsseldorf* 24 Millionen Euro für die Förderung der Wirtschaftswissenschaften sowie neuer Hörsäle. Die *Ruprechts-Karls-Universität Heidelberg* erhielt von der Manfred Lautenschläger Stiftung über 15 Millionen Euro an Spendengelder, darunter 13,8 Millionen Euro für einen Neubau für die Heidelberger Kinderklinik. Eine Spende von über 12 Millionen Euro durch die Else Kröner-Fresenius Stiftung erlaubte im Jahr 2000 die Einrichtung des Else Kröner-Fresenius Zentrums für Ernährungsmedizin an der *Technischen Universität München*.

Die Förderungen durch die Hertie Stiftung, die Zeit Stiftung Ebelin und Gerd Bucerius sowie der Zeppelin Stiftungsunternehmen, die Zeppelin GmbH und die ZF Friedrichshafen AG, erlaubte in den letzten Jahren die Neugründung der Hertie School of Governance in Berlin, der Bucerius Law School in Hamburg und der Zeppelin Universität in Friedrichshafen. Insgesamt sind nun über 80 Hochschulen in zumindest hauptsächlich privater Trägerschaft in Deutschland staatlich anerkannt.

Diese Daten verdeutlichen das große philanthropische Potential für Hochschulen in Deutschland. Jedoch sind die Förderungen nicht für die Masse der deutschen Hochschulen repräsentativ. Dennoch: Noch vor drei Jahren galten Einzelspenden im dreistelligen Millionenbereich als völlig unvorstellbar, zwischen Dezember 2006 und Mai 2008 erhielten gleich zahlreiche Hochschulen in Deutschland in zwei- bzw. dreistelligen Millionenspenden.

Es existieren nur wenige systematische Datenerhebungen zu den Fundraising-Einnahmen deutscher Hochschulen. Eine vom Berliner Abgeordnetenhaus in Auftrag gegebene Evaluation stellte









































































