

Überlegungen zu einer vierten Säule der Hochschulfinanzierung

1 Die Finanzierung der Hochschulen als Herausforderungslage und Impuls

Die gegenständliche Finanzierungssituation deutscher Hochschulen wird nach wie vor wesentlich durch die Bundesländer als Träger der Hochschulen geprägt. Mit einem zunehmenden Engagement des Bundes ist es insgesamt die öffentliche Hand, die die größten Beiträge zur Finanzierung beisteuert. Für die Hochschulen hat jedoch die Mittelart eine große Bedeutung. Ob die Gelder über Grund-, Sonder- und Drittmittel bereitgestellt werden, beeinflusst die Planung, Verwaltung und Verwendung der Mittel enorm. Gerade im Mix der Mittelarten ist es in den vergangenen Jahren zu signifikanten Veränderungen gekommen. Für die Finanzplaner der Hochschulen ergibt sich eine herausfordernde Situation, auf die Hochschulleitungen und Wissenschaftsorganisationen regelmäßig mit Forderungen nach mehr Geld, mehr Planungssicherheit oder Deregulierung von rechtlichen Vorgaben reagieren.

Während sich die politische Diskussion - zurecht - vorwiegend auf die milliardenschweren Bedarfe für die Grundausrüstung des laufenden Betriebs der Hochschulen fokussiert, wird weitaus weniger eruiert, welche Möglichkeiten die Hochschulen haben, um mit eigenem Handeln ihre finanziellen Verhältnisse abseits des Zugriffs auf Mittel der öffentlichen Hand zu verbessern. Wenngleich offenkundig nicht zu erwarten ist, dass

die Hochschulen ein so signifikantes Volumen eigener Mittel akquirieren, dass sie sich unabhängig von den Hochschulträgern finanzieren können, dürfte jedoch jeder hinzuverdiente Euro ein willkommener Zusatzbeitrag sein, um die finanzplanerischen Probleme zu lindern. Die Herausforderungslage der Gegenwart kann so vielleicht zu einem Impuls für die Zukunft werden.

Ausgehend von einer Betrachtung der aktuellen Finanzierungssituation soll nachfolgend ein Überblick vermittelt werden, welche weiteren Finanzierungsquellen für Hochschulen zur Verfügung stehen, um eigene Mittel zu erwirtschaften. Es soll dargestellt werden, welche Chancen und Risiken damit verbunden sind, wo Perspektiven liegen und welche Herausforderungen bestehen. Dabei wird auch auf praktische Erfahrungen und jüngere Entwicklungen im deutschen Hochschulsystem eingegangen.

2 Übersicht über die Finanzierung der Hochschulen

2.1 Grundmittel, Drittmittel und Verwaltungseinnahmen als Finanzierungsquellen

Die Finanzmittel der deutschen Hochschulen werden in der Regel nach Grundmitteln, Drittmitteln und Verwaltungseinnahmen differenziert.¹

Die Grundmittel umfassen die Gelder zur Grundfinanzierung von Personal- und Sachmitteln, die von den Bundesländern als Träger der Hochschulen bereitgestellt werden. Sie dienen der Deckung laufender Kosten aus den originären Aufgaben von Hochschulen in Lehre, Forschung und Weiterbildung. Sie werden jährlich per Haushaltsgesetz beschlossen und

¹ Vgl. Büchtmann/Lickfett (2011), S. 252 ff. Ausführlich auch: Ambrosy/Strotkemper (2017), S. 683 ff.

zugewiesen. Der Bund beteiligt sich über Sonderprogramme (Sondermittel), insbesondere durch die mit den Bundesländern vereinbarten Hochschulpakete zur Kompensation steigender Studienanfängerzahlen², und Forschungsfinanzierung (Forschungsbauten, Großgerätefinanzierung, Drittmittelprojektförderung). Dabei ist das finanzielle Engagement des Bundes in den vergangenen Jahren durch Bund-Länder-Vereinbarungen³ signifikant erhöht und vor dem Kontext steigender Studierendenzahlen zunehmend auch auf eine Mitfinanzierung der Lehre ausgedehnt worden.

Drittmittel sind alle Mittel, die für Aufgaben von Forschung, Lehre und zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses von privaten oder öffentlichen Stellen eingeworben werden, und nicht bereits in den vom Hochschulträger bereitgestellten Grundmitteln enthalten sind. Die Drittmittel können der Hochschule, bei ihr beschäftigten Wissenschaftlern/innen oder einer hochschuleigenen Organisationseinheit zur Verfügung gestellt werden.⁴ Dabei werden die Drittmittel von der Hochschule verwaltet, vereinnahmt und verausgabt.⁵

Die sehr weit gehaltene Definition des Drittmittelbegriffs führt zu diversen Abgrenzungsschwierigkeiten. Dies liegt zum einen an unterschiedlichen Mittelzuteilungsmechanismen der Bundesländer, z. B. weil verschiedene Projektgelder mancherorts über den Haushalt eingestellt werden und zur Grundfinanzierung zählen, während sie andernorts über

² *Die Vereinbarungen zum Hochschulpakt wirken sich aufgrund ihres beträchtlichen finanziellen Volumens und ihres Finanzierungszwecks auf eine große Anzahl der Hochschulen unmittelbar aus und sind insofern besonders bedeutsam für die Finanzierung des Hochschulsystems. Weitere Sonderprogramme sind z.B. der Qualitätspakt Lehre, die Qualitätsoffensive Lehrerbildung und die Exzellenzstrategie.*

³ *Die Finanzierung des Bundes erfolgt auf der Basis von Art. 91b GG.*

⁴ *Definition in Anlehnung an Statistisches Bundesamt (2018b): Allgemeine und methodische Erläuterungen, S. 5f.*

⁵ *Vgl. Möller (2017): S. 885 ff.*

Projektträger zugewiesen werden und folglich als Drittmittel geführt werden. Zum anderen ist die Bandbreite der potentiellen Drittmittel so groß, dass der unmittelbare Bezug zu Forschung und Lehre mitunter nicht mehr nachvollziehbar ist. Da Drittmittel als wichtiger Indikator für die wissenschaftliche Reputation einer Hochschule herangezogen werden, ist die Auswertbarkeit und Vergleichbarkeit von Drittmitteldaten sehr sensibel.⁶

Die Abgrenzung von Drittmiteleinnahmen und Verwaltungseinnahmen ist ebenfalls nicht immer eindeutig möglich. Grenzfälle sind beispielsweise Gutachten, die im wirtschaftlichen Bereich einer Hochschule erstellt werden. Ohne unmittelbaren Bezug zu Lehre und Forschung sind sie definitorisch keine Drittmittel und stattdessen den Verwaltungseinnahmen zuzuordnen. Am bedeutsamsten sind Verwaltungseinnahmen für die Hochschulen mit angeschlossenen Universitätskliniken, da die Einnahmen aus medizinischen Dienstleistungen den Verwaltungseinnahmen zugerechnet werden. Ansonsten umfassen Verwaltungseinnahmen solche, die durch den Verkauf oder die Bereitstellung von sonstigen Dienstleistungen anfallen, wie z.B. Lizenz-, Miet- und Pachteinahmen oder Einnahmen aus dem Verkauf von Skripten oder Anlagegegenständen sowie Studienbeiträge⁷. Definiert werden können sie als Einnahmen, welche den Hochschulen durch den Verkauf oder die Bereitstellung von Dienstleistungen mit Ausnahme von Lehr- und Forschungsleistungen zufließen.

⁶ Für Zwecke der Hochschulfinanzstatistik wird die Drittmitteldefinition bspw. um eine Auflistung konkreter Beispielsachverhalte ergänzt, vgl. Statistisches Bundesamt (2018b): Anhang 3.

⁷ Allgemeine Studienbeiträge werden aktuell in keinem Bundesland erhoben, jedoch gibt es in einigen Bundesländern Studiengebühren für Langzeitstudierende, Studiengebühren für ein Zweitstudium sowie Studiengebühren für Nicht-EU-Ausländer/innen.

2.2 Entwicklungen der Hochschulfinanzierung nach Finanzierungsquellen

In der Zusammensetzung der den Hochschulen zufließenden Mittel haben sich in den vergangenen Jahren wesentliche Änderungen ergeben. Der Anteil der von den Bundesländern bereitgestellten Grundfinanzierung am Gesamtvolumen der Hochschulfinanzierung ist kontinuierlich zurückgegangen. Im Gegenzug sind Drittmiteleinahmen zu einem unverzichtbaren Bestandteil in der Hochschulfinanzierung geworden. Nach Angaben des statistischen Bundesamtes liegt der Anteil von Drittmitteln an den Hochschulhaushalten der deutschen Hochschulen ohne medizinische Einrichtungen bzw. Gesundheitswissenschaften⁸ und ohne Verwaltungshochschulen im Jahr 2016 bei rund 21%.⁹

Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt eine Studie des Arbeitskreises Hochschulfinanzierung der Kanzlerinnen und Kanzler der Universitäten Deutschlands in Kooperation mit dem HIS Institut für Hochschulentwicklung e.V.¹⁰ Nach der Datenauswertung von 38 teilnehmenden Universitäten und Pädagogischen Hochschulen¹¹ ist der Anteil der Drittmittel an der Gesamtfinanzierung von 18% in 2006 auf 23% in 2015 gestiegen. Noch signifikanter fallen die Veränderungen bei den Sondermitteln aus.

⁸ *Durch die Einnahmen aus medizinischen Dienstleistungen, die statistisch den Verwaltungseinnahmen zugerechnet werden, ergibt sich für Hochschulen mit medizinischen Einrichtungen bzw. Gesundheitswissenschaften eine Finanzierungsstruktur, die deutlich von den übrigen Hochschulen abweicht und die Vergleichbarkeit beeinträchtigen würde.*

⁹ *Vgl. Statistisches Bundesamt (2018a): Tabelle 3.6.1.*

¹⁰ *Vgl. Söder-Mahlmann/ Möller (2018), S. 37 ff.*

¹¹ *Insgesamt sind 81 Universitäten und 6 Pädagogische Hochschulen in der Vereinigung der Kanzlerinnen und Kanzler der Universitäten Deutschlands vertreten. Der Rücklauf der Studie beträgt 44% bei den Universitäten und 33% bei den Pädagogischen Hochschulen, vgl. Söder-Mahlmann/ Möller (2018), S. 40.*

Mit der zunehmenden Beteiligung des Bundes an der Hochschulfinanzierung ist der Anteil der Sondermittel in 2015 auf 13% angestiegen. Dazu korrespondierend ist der Anteil der Grundmittel am Gesamtvolumen der Hochschulhaushalte deutlich zurückgegangen (siehe Abbildung 1).

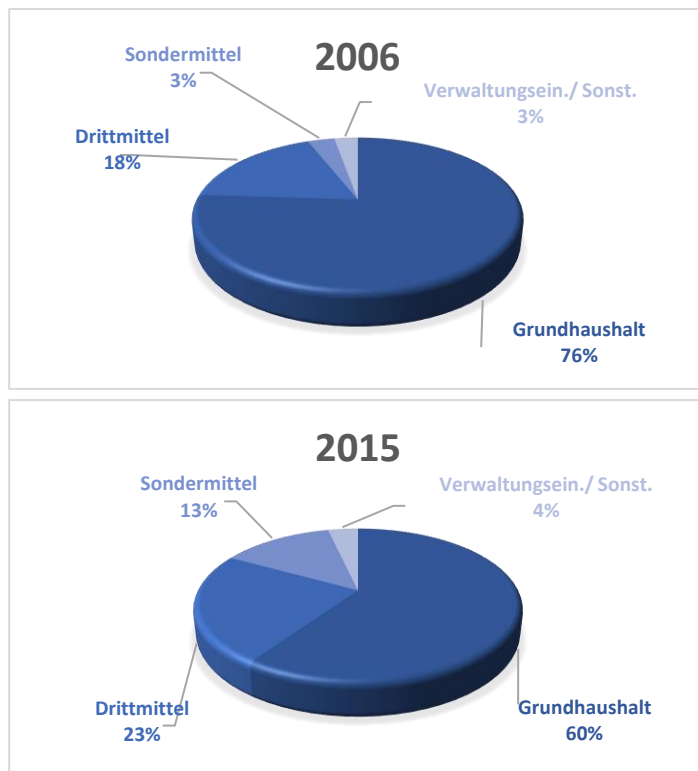


Abbildung 1: Entwicklung der Finanzierungsstruktur von Hochschulen 2006-2015. (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Söder-Mahmann/ Möller (2018), S. 42)

Von den Verwaltungseinnahmen entfallen ca. 92 % auf die wirtschaftliche Tätigkeit der Universitätskliniken und ca. 6% auf Studierendenbeiträge, wovon der größte Anteil den privaten Hochschulen zuzuschreiben ist.¹²

2.3 Zweitmittel als zweite Finanzierungssäule

Die systematische Unterscheidung zwischen Grundmitteln, Drittmitteln und Verwaltungseinnahmen war – allen Abgrenzungsschwierigkeiten zum Trotz - über mehrere Jahrzehnte geeignet, um die vielfältigen Finanzmittel im Hochschulwesen probat zu klassifizieren. Die Hochschulpaktmittel, explizit nicht zu den Drittmitteln zählend¹³ und überwiegend¹⁴ nicht über den Haushaltsgesetzgebungsprozess als Grundmittel zugewiesen, passen nicht in die bestehende Logik. Die betragsmäßige Höhe und der dadurch entstandene Bedeutungsgewinn führen notwendigerweise zu Überlegungen einer veränderten Klassifizierung der Hochschulmittel. Spätestens mit der nunmehr auf Dauer angelegten finanziellen Beteiligung des Bundes an der Lehre¹⁵ bedarf es einer Erweiterung der tradierten Systematik.

Söder-Mahlmann/ Möller bezeichnen die regelmäßig auch als Programm- oder Sondermittel bezeichneten Gelder als „zweite Säule“¹⁶ in der Hochschulfinanzierung. Charakteristisch dafür sehen sie die zeitliche Befristung und die Zweckbindung der Mittel. Diese Logik vollendend

¹² Eigene Berechnungen auf Basis von Statistisches Bundesamt (2018b): Tabelle 6.1.

¹³ Vgl. Statistisches Bundesamt (2018b): Anhang 3.

¹⁴ In Nordrhein-Westfalen wurde ein Teilbetrag des Landesanteils an den Hochschulpaktmitteln verstetigt und als separater Titel in den Haushalt aufgenommen und entsprechend zugewiesen.

¹⁵ Mit dem „Zukunftsvertrag Studium und Lehre stärken“ als Nachfolgevereinbarung des Hochschulpaktes, ist eine dauerhafte Beteiligung des Bundes an der Finanzierung der Lehre vorgesehen, vgl. BMBF (2019), § 3 Abs. 2.

¹⁶ Söder-Mahlmann/ Möller (2018), S. 39.

wären Grundmittel als erste Säule zu betrachten und Drittmittel unter einer dritten Säule zu subsumieren. Eine ähnliche Abgrenzung nehmen Babyesiza/ Berthold/ Ziegele vor, die zwischen Erst-, Zweit- und Drittmitteln unterscheiden und die Hochschulpaktmittel ebenfalls den Zweitmitteln zuordnen. Neben den Hochschulpaktmitteln werden auch weitere Programme aus Bund-Länder-Vereinbarungen (z.B. der Qualitätspakt Lehre und die Qualitätsoffensive Lehrerbildung) oder Programm-mittel für Lehre und Querschnittsthemen aus Förderprogrammen der Trägerländer (z.B. für Diversität, Wissenstransfer oder Qualitätssicherung) unter den Zweitmitteln geführt.¹⁷ Allen ist als weiteres Definitionsmerkmal von Zweitmitteln gemein, dass die Mittel aus öffentlichen Quellen stammen und in Abgrenzung zu den Drittmitteln in der Regel nicht in einem kompetitiven Verfahren vergeben werden.

Kurzum kann konstatiert werden, dass das Klassifizierungssystem dahingehend erweitert wurde, dass die Zweitmittel inzwischen als separate Position betrachtet werden.¹⁸

2.4 Bestimmung einer vierten Finanzierungssäule

Während den Zweitmitteln eine zunehmende Aufmerksamkeit gewidmet wird, sind die unter den Verwaltungseinnahmen geführten Mittelquellen weitgehend außerhalb des Fokus der Betrachtung. Sie werden weder in einer Kategorisierung von Erst-, Zweit- und Drittmitteln be-

¹⁷ Vgl. Söder-Mahlmann/ Möller (2018), S. 39 und Babyesiza/ Berthold/ Ziegele (2018), S. 8.

¹⁸ Während die Mittel des Hochschulpaktes z.T. statistisch gar nicht erfasst wurden und gänzlich neu einer Systematik zuzuführen sind, werden andere Bund-Länder-Vereinbarungen ganz oder teilweise (z.B. aus Hochschulpaktmitteln finanzierte Drittmittelprogramm-pauschalen) auch den Drittmitteln zugeordnet, so z.B. durch das Statistische Bundesamt (2018b): Anhang 3.

nannt noch als eigene Finanzierungssäule aufgeführt. Tatsächlich erscheinen die Verwaltungseinnahmen als solche, die durch den Verkauf oder die Bereitstellung von Dienstleistungen mit Ausnahme von Lehr- und Forschungsleistungen zufließen, per Definition wie der Resteposten im Finanzierungssystem von Hochschulen.

Doch wengleich abseits der Einnahmen der Universitätskliniken und der Studienbeiträge nur ein Anteil von 2 % sonstiger Verwaltungseinnahmen verbleibt, sind es gerade diese Einnahmen, unter die interessante weitere Mittelquellen zu subsumieren sind. Darunter fallen einige nur schwer in die bestehende Systematik einzubeziehende Gelder, deren Hauptmerkmal darin besteht, dass für sie entweder keine unmittelbare Gegenleistung erbracht wird oder eben diese nicht in die Bereiche Forschung und Lehre fällt und somit nicht zu den Drittmitteln zählt. Zusammengefasst sollen diese Einnahmemöglichkeiten als vierte Finanzierungssäule oder Viertmittel betrachtet werden.

Im Einzelnen sind dies neben vorgenannten Einnahmen im Wesentlichen die Einnahmen aus Fundraising, die Einnahmen aus Vermögensverwaltung sowie die Einnahmen aus unternehmerischer Betätigung, die allesamt im Weiteren näher beleuchtet werden.

3 Bedeutung von Viertmitteln als zusätzliche Finanzierungsmittel

3.1 Auskömmlichkeit vorhandener Finanzmittel

Als im Sommer 2019 nach langen Verhandlungen zwischen Vertretungen von Bund und Ländern bekannt gegeben wurde, dass sich der Bund auch nach Auslaufen des Hochschulpaktes im Jahr 2023 an der Finanzierung der Hochschulen beteiligen wird und der dies begründende „Zukunftsvertrag Studium und Lehre stärken“ zugleich die lange geforderte

Verstetigung der Mittelzusagen beinhaltet, war die Erleichterung im Hochschulwesen groß.¹⁹ Bei aller Begeisterung über die zweifellos wichtigen Finanzierungszusagen kann jedoch nicht darüber hinweggesehen werden, dass damit lediglich die größte Not gelindert wird, die sich in vielen Bundesländern aus einer jahrelange Unterfinanzierung der Hochschulen ergeben hat.

Dezidierte Analysen der Finanzierungssituation zeigen, dass zwar die Ausgaben der Trägerländer in den vergangenen Jahren nominell gestiegen sind, jedoch in Relation zum Aufwuchs der Studierendenzahlen in einigen Bundesländern rückläufig sind. Insgesamt konnte ermittelt werden, dass die Grundmittel je Studierenden sogar in fünf Bundesländern trotz Hochschulpaktmitteln und Unterstützung des Bundes gesunken sind.²⁰ Unter Berücksichtigung des Kaufkraftverlustes durch Inflationsrate und Tarif- und Besoldungssteigerungen verbleibt an vielen Hochschulen trotz steigender Studierendenzahlen sogar ein Rückgang der zur Verfügung stehenden Mittel.²¹

Da davon ausgegangen werden darf, dass die Anzahl der Studienanfänger/innen in Deutschland bis 2030 weitgehend konstant bleibt²², kann konstatiert werden, dass die Herausforderungslage für die Hochschulen zur Finanzierung des Lehrbetriebs anspruchsvoll bleibt.

¹⁹ Vgl. BMBF (2019), § 3.

²⁰ So Baumgarth/ Henke/ Pasternack (2016), S. 37, im Vergleich der Jahre 2004 und 2013. Zu vergleichbaren Ergebnissen kommen auch Dohmen, D./Krempkow, R. (2014), S. 24 f., bei Gegenüberstellung der Jahre 2000 und 2010.

²¹ Siehe z.B. Ambrosy/ Strotkemper (2017), S. 689 f., die am Beispiel des Haushaltsansatzes der Universität Duisburg-Essen zwischen 2008 und 2016 den kaufkraftbereinigten Verlust belegen. Vgl. auch die Analysen zur Realentwicklung der laufenden Grundmittel von Baumgarth/ Henke/ Pasternack (2016), S. 33 ff.

²² Vgl. Kultusministerkonferenz (2019), S. 12.

Forderungen der Hochschulen nach zusätzlichen finanziellen Mitteln wird im politischen Raum häufig mit dem Hinweis auf die gute Liquiditätssituation entgegengetreten. De facto verfügen viele Hochschulen über beträchtliche Anhäufungen liquider Mittel.²³ Allerdings relativiert sich die Höhe der finanziellen Reserven, wenn bedacht wird, dass die Hochschulen nur begrenzte Möglichkeiten haben, aus eigener wirtschaftlicher Tätigkeit Mittelzuflüsse zu generieren. Investitionen bedürfen insofern vorheriger Ansparungen.²⁴ Zudem unterliegt der überwiegende Teil der Mittel konkreten Zweckbindungen und kann nicht frei verwendet werden.²⁵

Als weiteres Finanzierungsproblem kommt hinzu, dass Drittmittelprojekte zunehmend einer Kofinanzierung aus eigenen Mitteln bedürfen. Boten die Drittmittel lange Zeit eine willkommene Möglichkeit, um einen Mangel an Einnahmen aus Erst- und Zweitmitteln zu kompensieren, stehen Hochschulen heute häufig vor dem paradoxen Problem unter Erfolg bei der Einwerbung von Drittmitteln zu leiden. Die Notwendigkeit Eigenanteile in die Projekte einzubringen oder indirekten Kosten (Overheads) nicht vollumfänglich abrechnen zu können, führt insbesondere bei öffentlich geförderten Drittmittelprojekten zu einer unzureichenden Ausfinanzierung, der nach den Vorstellungen von Hochschulleitungen und Wissenschaftsrat mit einer höheren Abrechenbarkeit von Gemeinkosten begegnet werden soll.²⁶

²³ Vgl. beispielsweise Berthold/ Manthe/ von Stuckrad (2013), S. 3 ff., die im Auftrag des Arbeitskreises der Kanzlerinnen und Kanzler der Universitäten des Landes Baden-Württemberg eine Analyse der dortigen Liquidität vorgenommen haben.

²⁴ Vgl. Strotkemper (2018), S. 336 ff.

²⁵ Siehe beispielsweise die Zusammensetzung der Liquidität der Universität Duisburg-Essen, die im Betrachtungszeitpunkt 2016 zu 41 % an Drittmittelprojekte gebunden war, Ambrosy/ Strotkemper (2017), S. 691 f.

²⁶ Ausführlich dazu Wissenschaftsrat (2013), S. 55 ff.

3.2 Verwendungsrestriktionen vorhandener Finanzmittel

Mit Ausnahme des Bundeslandes Bayern ist den Hochschulen bundesweit über Globalhaushalte, wenn auch in unterschiedlichen Freiheitsgraden, eine eigenständig verantwortliche Bewirtschaftung ihrer Mittel zugestanden worden.²⁷ Das heißt, die Grundmitteln können überjährig bewirtschaftet werden (Übertragbarkeit) und in der Regel auch zur Deckung jeweils anderer Haushaltstitel herangezogen werden (gegenseitige Deckungsfähigkeit). Die Hochschulleitungen verfügen somit über ein hohes Maß an Autonomie in der Plan- und Verwendbarkeit dieser Mittel.²⁸

Für die Zweitmittel gilt dies nicht. Die aus den diversen Sonderprogrammen bereitgestellten Mittel der öffentlichen Hand unterliegen restriktiven Verwendungsbeschränkungen. Die Mittel der Hochschulpaktnachfolgevereinbarung, des Zukunftsvertrages Studium und Lehre stärken, sind beispielsweise zweckbestimmt zum Ausbau von dauerhaften Beschäftigungsverhältnissen, zur Hinwirkung auf eine geschlechterparitätische Zusammensetzung des Personals, zur Verbesserung der Rahmenbedingungen des Studiums und des Studienerfolgs sowie zur Vermeidung von Studienabbrüchen.²⁹

Auch bei den Drittmitteln handelt es sich um verwendungsbeschränkte Mittel, die zur Erfüllung eines Forschungsauftrags oder eines Projekts von einem Drittmittelgeber zur Verfügung gestellt werden und der (Vor-

²⁷ Vgl. Güttner/Manthe, S. 7 f., S. 33.

²⁸ Vgl. Ziegele (2008), S. 31 ff.

²⁹ Vgl. BMBF (2019), § 1. Zweckbindungen gelten auch für diverse Sondermittel der Länder (z.B. Qualitätsverbesserungsmittel in NRW, Studienqualitätsmittel in Niedersachsen). Diese sind u.a. an die Verbesserung der Qualität der Lehre und die Verbesserung der Studienbedingungen gebunden.

)Finanzierung künftiger Ausgaben dienen. Der Drittmittlempfänger wird per Gesetz, in einem Bewilligungsbescheid oder durch einen Vertrag auf privatrechtlicher Grundlage an die zweckbestimmte Verwendung der Gelder gebunden.³⁰

Für die Hochschulen ergeben sich im Wesentlichen zwei Konsequenzen: Erstens erfordern die Zweckbindungen eine aufwendige separate Mittelbewirtschaftung zur Dokumentation der sachgerechten Mittelverwendung. Zweitens schränken die Zweckbindungen die Verwendbarkeit von Mitteln massiv ein und wirken sich insbesondere durch die Verwendungsvorgaben für Zweitmittel auch auf die Autonomie der Hochschulen aus. Söder-Mahlmann/ Möller konstatieren folgerichtig, dass „die Ausweitung der zweiten Säule der Hochschulfinanzierung einer Logik folgt, die zumindest quer zur zuvor angestrebten Stärkung der Hochschulautonomie liegt“³¹.

3.3 Bedarf von Viertmitteln als alternative Finanzierungsquelle

Der Bedarf einer vierten Finanzierungssäule leitet sich wesentlich aus den Nachteilen der Bewirtschaftung von Geldern der anderen Mittelquellen ab. Mit zunehmend knapperen Grundmitteln gehen den Hochschulen Flexibilität und Freiheit verloren, was durch Gelder anderer Quellen nicht kompensiert werden kann. So lassen z.B. die wenigstens Zweitmittel eine Verwendung für Zwecke der Forschungsförderung zu. Ebenso fehlt es an Mitteln für Investitionen, die gerade für innovative Technologien, vor allem im Zuge der Digitalisierung, auch außerhalb des

³⁰ Vgl. Kaufmann/Tebben (2013), S. 134 f.

³¹ Söder-Mahlmann/ Möller (2018), S. 39.

Lehrbetriebs in der ablauforganisatorischen Weiterentwicklung von Hochschulen dringend benötigt werden.

Mittel aus eigener Erwirtschaftung, aus Vermögensverwaltung oder aus Spenden sind in der Regel freie Mittel. Sie sind lediglich im Rahmen allgemeiner hochschul- und haushaltsrechtlicher Vorgaben verwendungsbeschränkt, dürfen also folglich für alle hochschulischen Zwecke verausgabt werden.³² Mit ihnen können folglich eben jene Gestaltungsspielräume genutzt und Potentiale ausgeschöpft werden, die aus anderen Mitteln nicht finanziert werden können.

Problematisch ist auch weiterhin die Fristigkeit von Zweit- und Drittmitteln. Drittmittel werden naturgemäß befristet bis zur Erfüllung des Projektziels bereitgestellt. Die Zweitmittel des Hochschulpaktes sind bis 2023 befristet. Der „Zukunftsvertrag Studium und Lehre stärken“ sieht zwar grundsätzlich eine unbefristete Finanzierungszusage des Bundes vor, allerdings steht diese unter dem Vorbehalt einer Evaluation, die alle sieben Jahre vorgenommen werden soll.³³ Ob die Finanzierungszusagen im Kontext klammerter Staatskassen und sinkender Studienanfängerzahlen noch einmal neu bewertet werden, bleibt abzuwarten. Nahezu ausgeschlossen erscheint es jedenfalls, dass die auch bisher nicht vorhandenen Anpassungen für Preis- und Tarifsteigerungen zu erhöhten Mittelzuweisungen führen. Bei der Personalfinanzierung stellt angesichts der traditionell geringen Fluktuation im öffentlichen Dienst und der spezifischen Demographie jedoch gerade die langfristige Finanzierungssicherheit für die regelmäßigen Bezügesteigerungen sowie die tarifvertraglich festge-

³² Vgl. z.B. § 5 Abs. 1, Abs. 2 HG NRW.

³³ Vgl. BMBF (2019), § 3 Abs. 2, § 7.

legten Stufenaufstiege eine stetige Herausforderung dar. Damit verbleiben unverändert erhebliche finanzplanerische Risiken bei den Hochschulen, die durch zusätzliche Mittel abgesichert werden können.

4 Ausgewählte Betrachtungsaspekte von Viertmitteln

4.1 Fundraising

4.1.1 Begriffsgegenstand und Anwendungsfälle

Zur besseren Systematisierung wird in der weiteren Betrachtung von Viertmitteln eine Unterscheidung vorgenommen, die einerseits nach den wesentlichen Spezifikationen der jeweiligen Varianten differenziert und sich andererseits an der steuerrechtlichen Beurteilung orientiert. Im Einzelnen werden die Viertmittel zwischen Fundraising, Vermögensverwaltung sowie der unternehmerischen Betätigung unterschieden.

Der Begriff Fundraising wird häufig synonym mit Sponsoring, seltener auch mit Spenden verwendet. In der Fachliteratur wird das Fundraising als Oberbegriff aller Aktivitäten einer nicht kommerziellen Organisation verstanden, um Mittel von Spendenden und Sponsoren einzuwerben.³⁴ Insbesondere wegen der unterschiedlichen steuerrechtlichen Folgen, ist eine dezidierte terminologische Differenzierung geboten.

Eine Spende ist die freiwillige und unentgeltliche Hingabe von Geld oder geldwerten Vorteilen ohne jede Gegenleistung, d.h. ohne unmittelbaren,

³⁴ Vgl. Haibach (2008a), S. 12.

wirtschaftlichen Zusammenhang zwischen Leistung und Gegenleistung.³⁵ Im Gegensatz zum klassischen Mäzenatentum³⁶, wo der Mäzen auch dann unterstützen würde, wenn er selbst nicht mit der Förderung in Verbindung gebracht würde, ist es durchaus möglich, dass ein Spender nicht nur aus altruistischen Motiven heraus spendet, sondern zumindest einen steuerlichen Sonderausgabenabzug³⁷ anstrebt oder auf eine gewisse Aufmerksamkeit aus ist und an geeigneter Stelle prominent genannt werden möchte. Damit ist auch die Grenze zum Hochschulsponsoring erreicht, bei der eine Gegenleistung erwartet wird.

Unter Hochschulsponsoring ist „die Gewährung von Geld oder geldwerten Vorteilen [...] zur Förderung [...] in [...] wissenschaftlichen [...] Bereichen“³⁸ zu verstehen, wobei der Sponsor das Erzielen eines Werbeeffektes als Motiv seiner Gabe bezweckt.³⁹ Der Begriff des Sponsorings kann im Hochschulkontext weit gefasst werden und ist zuweilen schwer vom Drittmittelbereich abzugrenzen. Das statistische Bundesamt beispielsweise ordnet Geldspenden, sofern sie Lehre oder Forschung betreffen, sowie Sachspenden den Drittmitteln zu, während Sponsoringeinnahmen nicht als ebensolche gelten.⁴⁰ In der Regel wird das Hochschulsponsoring, jedoch nicht zu den Drittmitteln gezählt.⁴¹

Das Fundraising ist nicht nur auf Geld- oder Sachleistungen beschränkt. Auch Dienstleistungen, z.B. in der Form unentgeltlich überlassener Arbeitskraft, oder übertragene Rechte und Informationen können zum

³⁵ *Definition des Spendenbegriffs in Anlehnung an BFH v. 25.11.1987, I R 126/85, BStBl. 1998 II, 220, Rz. 14.*

³⁶ *Zum Begriff des Mäzenatentums vgl. Bruhn, M. (2008), S. 22.*

³⁷ *Vgl. § 10b EStG.*

³⁸ *AEAO zu § 64 Abs. 1, Tz. 8.*

³⁹ *Vgl. Misera (2010), S. 22.*

⁴⁰ *Vgl. Statistisches Bundesamt (2018b): Anhang 3.*

⁴¹ *Vgl. Misera (2010), S. 22.*

Fundraising zählen. Eine Übersetzung des Anglizismus, z.B. mit dem deutschen Wort Kapitalbeschaffung, greift in der Regel zu kurz, weil mit Fundraising sowohl die passive Entgegennahme von Mitteln als auch die aktiven Marketingmaßnahmen gemeint sind, mit denen systematisch und organisiert, ggf. auch durch einen Förderantrag, Mittel oder Leistungen eingeworben werden.⁴² Letztlich ist der weiter gefasste anglistische Terminus daher passgenauer. Unter den Oberbegriff Fundraising lassen sich folglich sehr verschiedene Varianten der Förderung subsumieren. Dazu zählen neben den privaten (mäzenatischen) Spenden auch über Spendenplattformen als Crowdfunding organisierte Mitteleinwerbungen und die bereits erwähnten Sponsoringeinnahmen. Ebenso können Mittel aus Alumni- oder Fördervereinen, aus Stiftungen oder auch aus Erbschaften stammen. Je nach Umfang, Komplexität und zu erbringender Gegenleistung bietet es sich an, den Leistungsaustausch vertraglich verbindlich zu definieren.

4.1.2 Herausforderungen und Risiken

Ein wesentlicher Aspekt des Fundraising liegt in der steuerrechtlichen Beurteilung des Sacherhalts. Gerade die Möglichkeit des steuerrelevanten Spendenabzugs kann aus Sicht des Mittelgebers als (zusätzliches) Motiv für die Bereitschaft zur finanziellen Unterstützung einer Hochschule angenommen werden. Im Regelfall können die Hochschulen die dafür benötigte Spendenbestätigung ausstellen, weil die Mittel im hoheitlichen Bereich der Hochschule vereinnahmt werden und den steuerlich begünstigten gemeinwohlorientierten Zwecken im Sinne der §§ 52 bis 54 AO dienen.⁴³

⁴² Vgl. Haibach (2012), S. 17 f.

⁴³ Etwas anderes könnte u.U. gelten, wenn die Mittel in einem Betrieb gewerblicher Art der Hochschulen verwendet würden, vgl. Stalleiken (2010), S. 58 f.

Aus steuerrechtlicher Sicht richtet sich die Abgrenzung der unterschiedlichen Varianten des Fundraising nach einer etwaig erbrachten Gegenleistung (siehe Abbildung 2). Bei einer Spende gilt es als unschädlich, wenn ohne besondere Hervorhebung auf einen Geldgeber, mitunter auch im Zuge einer öffentlichen Danksagung, hingewiesen wird. Leistung und Gegenleistung stehen insofern nicht gleichwertig einander gegenüber. Steuerfrei sind neben den Spenden im hoheitlichen Bereich auch die erhaltenen Mittel und Leistungen in der Vermögensverwaltung⁴⁴. Im Kontext des Sponsorings liegt eine steuerrechtlich als Vermögensverwaltung einzuordnende Tätigkeit beispielsweise dann vor, wenn die Hochschule einem Dritten für dessen Werbe- oder Imagezwecke ihren Namen oder ihr Logo überlässt, es insofern also verpachtet, ohne selbst aktiv an der Maßnahme mitzuwirken.⁴⁵

Spende (hoheitlicher Bereich)	Vermögens- verwaltung	Betrieb gewerblicher Art
<ul style="list-style-type: none"> • keinerlei Gegenleistung • Freiwilligkeit • maximal Danksagung u.ä. 	<ul style="list-style-type: none"> • Verpachtung des Anzeigengeschäfts • Verpachtung des Namens • Duldungsleistungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Gegenleistung • aktives Mitwirken bei einer Werbemaßnahme

Abbildung 2: Steuerrechtliche Sphären des Fundraising (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Fritz (2008))

⁴⁴ Vgl. § 14 S. 3 AO.

⁴⁵ Vgl. Gonska (2012), S. 39.

Sobald die Hochschule für die Unterstützung eine darüber hinaus gehende Gegenleistung erbringt, liegt jedoch keine Spende, sondern ein Sponsoring vor. Dann ist davon auszugehen, dass die uneigennützig Förderung gemeinnütziger Zwecke nicht mehr vordergründige Motivation des Zuwendenden ist, sondern das Erzielen eines Werbeeffekts.⁴⁶ Die Hochschule befindet sich außerhalb des hoheitlichen Bereichs und begründet durch ihr aktives Wirken einen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb. Für den Zuwendenden ist der Spendenabzug insoweit ausgeschlossen. Ist der Zuwendende ein Unternehmen, kann dies mitunter auch vorteilhaft sein, weil durch das Sponsoring ein gänzlicher Abzug der hingegenen Zuwendung als Betriebsausgabe möglich ist.⁴⁷

Für die Hochschule indes bedeutet die Erbringung einer Gegenleistung die Begründung eines Betriebes gewerblicher Art im Sinne des § 4 KStG und die damit einhergehende Pflicht zur Versteuerung der Einnahmen.⁴⁸ Darüber hinaus bewegt sich die Hochschule mit ihrer wirtschaftlichen Betätigung auf einem dem freien Wettbewerb unterliegendem Markt, so dass sämtliche im Zusammenhang mit der Tätigkeit stehende Aufwendungen auf Vollkostenbasis kalkuliert werden müssen, um subventionsbegründete Wettbewerbsverzerrungen auszuschließen zu können und den europarechtlichen Beihilferegulungen des Art. 107 AEUV gerecht zu werden.

Die negativen finanziellen Konsequenzen einer fehlerhaften steuerrechtlichen Einschätzung und die bürokratischen Aufwendungen, die mit der Kalkulation von Vollkosten einhergehen, stellen hohe fachliche Anforderungen an die Qualifikation des für die Sachverhaltsbeurteilung zuständigen Hochschulpersonals. Gerade für kleinere Hochschulen ist die

⁴⁶ Vgl. *Stalleiken (2010)*, S. 62 ff.

⁴⁷ Vgl. *Stalleiken (2010)*, S. 66 f.

⁴⁸ *Zu den Tatbestandsvoraussetzungen ausführlich Misera (2010)*, S. 96 ff.

Bereitstellung personeller Ressourcen mit entsprechendem Fachwissen eine Herausforderung, die nicht selten zum Rückgriff auf teure Expertise Dritter führt. Dadurch entstehende Kosten und Aufwendungen gehen zulasten der Wirtschaftlichkeit aller Fundraisingaktivitäten. Da Auf- und Ausbau von Fundraisingabteilungen an den Hochschulen einen hohen Initialaufwand beanspruchen, der sich häufig erst verzögert bemerkbar macht, stellt dies ein nicht zu verachtendes Hemmnis in der Bereitschaft, sich stärker zu engagieren, dar.⁴⁹

Kritik am Hochschulfundraising entzündet sich regelmäßig auch an der Frage, ob die Wissenschaft durch Zahlungen aus der Wirtschaft unfrei und beeinflussbar wird.⁵⁰ Grundsätzlich hat dies im Sponsoring weniger Relevanz als in der Drittmittelforschung, wo Befürchtungen einer Einflussnahme des Zuwendungsgebers auf die Bewertung oder Veröffentlichung von Forschungsergebnissen bestehen können. Ob derartige Bedenken berechtigt sind, ist regelmäßig einer sorgfältigen Prüfung des Einzelfalls zu unterziehen.⁵¹ Grenzen dürften dort bestehen, wo Hochschulbeschäftigte oder Studierende nachhaltig zu freundlicher Meinungsäußerung zugunsten eines Sponsors angehalten werden oder kritische Meinungen unterbunden werden, im Ergebnis also die freie Meinungsäußerung des Art. 5 Abs. 1 GG beschnitten wird.

⁴⁹ Vgl. Giebisch/Langer (2005), S. 17.

⁵⁰ Vgl. Haibach (2008b), S. 7, S. 192.

⁵¹ Siehe dazu Hampel (2009), S. 191, der die Auffassung vertritt, dass sogar die Vorgabe der Methodik eine zulässige Vorgabe des Sponsors sein kann, sofern sich der Wissenschaftler im Projekt der Wahrheit größtmöglich nähern kann.

4.1.3 Perspektiven und Chancen

Dass Spenden gelernt sein will, ist die Erkenntnis, zu der ein Journalist der Wochenzeitung *Die Zeit* gekommen ist, nachdem er 2007 über das Fundraising in der deutschen Hochschullandschaft berichtet hat.⁵² Damals haben die Hochschulen viel beachtete Erfolge beim Einwerben von Zuwendungen Dritter eingefahren. Spätestens nachdem der Unternehmer Klaus J. Jacobs über seine Stiftung Jacobs Foundation eine Finanzierung der klammen privaten Universität Bremen in Höhe von 200 Mio. € zugesagt hat, war die Mittelakquise durch Fundraising in aller Munde. Das Thema wurde von der einschlägigen Fachliteratur aufgegriffen und auf Hochschultagungen ausgiebig diskutiert. Es konnte ermittelt werden, dass sich die Hoffnung auf den zusätzlichen Geldsegen mancherorts auch personell bemerkbar gemacht hat. An einigen Hochschulen wurden professionelle Fundraisingabteilungen aufgebaut oder ausgebaut.⁵³ Zehn Jahre später ist der verhaltene Optimismus einer leichten Ernüchterung gewichen. Ein spürbarer Anstieg der Fundraisingerträge kann nicht identifiziert werden. Von angloamerikanischen Verhältnissen ist man weiterhin deutlich entfernt. Ob kleinere Erfolge zu verzeichnen sind, kann nicht zweifelsfrei belegt werden. Detailliertere Studien zum Fundraising sind seit geraumer Zeit nicht erschienen. Das Thema hat im Schatten der Hochschulpakete offenkundig an Bedeutung verloren und ist sukzessive aus dem Fokus gerückt.

Derweil erscheinen die Möglichkeiten an Geld zu kommen so gut wie nie zuvor. Korrespondierend zum stetig steigenden Vermögen der deutschen Staatsbürger, entwickelt sich auch der Spendenmarkt positiv. Die Analysen des Deutschen Spendenrates zeigen, dass das Gesamtvolumen

⁵² Vgl. *Spiewak (2007)*.

⁵³ Vgl. *Giebsich/Langer (2005)*, S. 17 f.; vgl. *Giebsich (2007)*, S.11 f.

an Spenden im Jahr 2018 bei rund 5,3 Mrd. € lag. Dabei ist zwar die Anzahl der Spender kontinuierlich gesunken, die Höhe der Einzelspenden zuletzt aber deutlich gestiegen ist.⁵⁴ Es zeigt sich zum einen, dass verstärkt Spendenziele im Inland gesucht werden und, dass jüngere Menschen zunehmend höhere Beträge spenden.⁵⁵ Beide Aspekte scheinen gute Rahmenbedingungen für ein erfolgreiches Fundraising von Hochschulen zu sein.

Nicht nur das Volumen des Spendenmarktes entwickelt sich positiv, auch das Spektrum der Instrumente, mit denen dieser erschlossen werden kann, hat sich verändert. Gerade im Crowdfunding besteht die Chance, mit neuen Plattformen und Methoden einen neuen Personenkreis als Förderer zu erschließen und für die Hochschulen zu gewinnen. Dadurch, dass die tendenziell technikaffineren jüngeren Menschen angesprochen werden und dies mit wenig Aufwand in großer Masse („Crowd“) gelingen kann, ist Crowdfunding sowohl für Drittmittelprojekte in der Forschung als auch für Fördermaßnahmen in der Lehre, z.B. in der Co-finanzierung einer Auslandsexkursion, oder auch für allgemeine Spendenaufrufe attraktiv. Die Möglichkeiten der Onlinekonnektivität helfen auch bei der Vernetzung mit Alumniverbänden und der Bindung Ehemaliger an die Hochschule.

Neben dem Spendenmarkt steigt auch beim expandierenden Sponsoringmarkt die Chance auf zusätzliche Mittel für Hochschulen. Der Sponsoringmarkt in Deutschland wird auf rund 5,5 Mrd. € geschätzt.⁵⁶ Davon

⁵⁴ Vgl. *Deutscher Spendenrat (2019)*, S. 6.

⁵⁵ Vgl. *Deutscher Spendenrat (2019)*, S. 7, S. 15.

⁵⁶ Vgl. *Bruhn (2018)*, S. 31 f.

fließt zwar der überwiegende Teil in das Sportsponsoring, jedoch gewinnt das Bildungssponsoring und damit vorrangig die Unterstützung von Hochschulen zunehmend an Bedeutung.⁵⁷ Dabei kommt den

Hochschulen zugute, dass die Unternehmen verstärkt in Projekte investieren, mit denen sie die Wahrnehmung ihrer Social-Responsibility öffentlichkeitswirksam darstellen können.

4.2 Vermögensverwaltung

4.2.1 Gegenstand

Während es beim Fundraising im Wesentlichen auf die Angemessenheit von Leistung und Gegenleistung im Verhältnis zwischen der Hochschule und dem ihr zugewandten Gönner ankommt, werden Einnahmen aus Vermögensverwaltung durch ein eher passives Verhalten charakterisiert, bei dem die Hochschule Eigentum lediglich zur Nutzung überlässt. „Eine Vermögensverwaltung liegt in der Regel vor, wenn Vermögen genutzt, zum Beispiel Kapitalvermögen verzinslich angelegt oder unbewegliches Vermögen vermietet oder verpachtet wird.“⁵⁸

Ein typischer Anwendungsfall ist die nicht gewerbsmäßige Vermietung von Hörsälen und Seminarräumen außerhalb der hochschulischen Nutzungszeiten, ohne Gewinnerzielungsabsicht. Gleichsam gelten auch die zeitlich begrenzten Nutzungsüberlassungen von Rechten, z.B. Patente, Lizenzen und Urheberrechte, als Vermögensverwaltung. Ebenso können darunter Vermietungen für Flächen zum Aufstellen von Werbematerialien oder Getränkeautomaten fallen.

⁵⁷ Vgl. Bruhn (2018), S. 346.

⁵⁸ § 14 S. 3 AO.

Größere Erträge konnten Hochschulen zeitweilig aus Zinserträgen ihres Kapitalvermögens schöpfen, als das Zinsniveau auf Fest- und Tagesgelder noch höher ausgefallen war. Insbesondere durch vorschüssig geleistete Zahlungen aus dem Hochschulpakt konnten zuweilen beträchtliche Liquiditätsreserven angehäuft werden, so dass von einem gewissen Bodensatz an stetig vorhandener Liquidität ausgegangen werden konnte, der sich für durchaus attraktiv verzinsbare längerfristige Anlagen geeignet hat.

4.2.2 Herausforderungen und Risiken

Nach steuerrechtlichen Vorschriften umfasst die Vermögensverwaltung lediglich die schlichte Bereitstellung eigenen Vermögens. Sobald weitere Nebenleistungen erbracht werden, kann die Grenze zu einer wirtschaftlichen Tätigkeit überschritten sein und ein Betrieb gewerblicher Art unterstellt werden. Es ergeben sich folglich ertrags- und umsatzsteuerliche Anknüpfungspunkte.

Eine Raumüberlassung im Rahmen der Vermögensverwaltung wird regelmäßig noch dann angenommen, wenn die Räume überwiegend Lehrzwecken dienen und nur zu Randzeiten außerhalb des Hoheitsbetriebes anderweitig verwendet werden. Eine gewerbsmäßige Überlassung kann jedoch bereits dann vorliegen, wenn die Räume besonders hergerichtet werden, z.B. durch Bestuhlung oder Einrichtung von veranstaltungsspezifischer Medientechnik.⁵⁹ Die Leistung der Hochschule muss letztlich ohne besondere Hervorhebung angeboten werden. In Bezug auf die Verwertung von Hochschullizenzen bedeutet dies z.B., dass neben einer Lizenzüberlassung keine zusätzlichen Anpassungs- oder Beratungsleistun-

⁵⁹ Vgl. Gonska (2012), S. 34.

gen angeboten werden dürfen, wenn eine Besteuerung vermieden werden soll. Gegebenenfalls müssen die steuerunschädlichen Basisleistungen von den Zusatzleistungen dezidiert getrennt berechnet und angeboten werden, um die der Vermögensverwaltung zuordenbaren Erträge von den wirtschaftlichen Aktivitäten zu trennen.⁶⁰

Abseits der steuerrechtlichen Herausforderungen ergeben sich in Bezug auf die Raumüberlassung reputationsgefährdende Risiken für die Hochschulen, wenn die Veranstaltungen oder ihre Themen einen Straftatbestand verwirklichen oder zu strafbaren Handlungen aufgerufen wird, insbesondere wenn sich diese gegen die freiheitlich-demokratische Grundordnung richten, und wenn durch die Veranstaltung Gefahr für die öffentliche Sicherheit und Ordnung ausgeht, z.B. auch durch Demonstrationen. Für die Entscheidungsträger ist es besonders schwierig, neutral und diskriminierungsfrei über die Raumvergabe zu befinden, wenn es sich bei den anfragenden Dritten um Vertretungen politischer Parteien und religiöser Gruppierungen handelt. Im Spannungsfeld zwischen ausgewogenem Pluralismus und parteipolitischer Neutralität werden Veranstaltungen von politischen Parteien oder religiösen Gruppierungen und deren Untergruppierungen im Hochschulbereich daher zu meist nicht gestattet.⁶¹

Die Erwirtschaftung von Zinsen aus vorhandenen Geldguthaben bei Kreditinstituten ist nicht nur wegen des aktuell niedrigen Zinsniveaus mit Schwierigkeiten verbunden. Angesichts fortdauernder Kritik an den Liquiditätsbeständen der Hochschulen stellt sich fast schon die Frage, ob es politisch opportun ist, mit Hochschulliquidität Geld zu verdienen. In

⁶⁰ Zu den Gestaltungsmöglichkeiten bei Lizenzen siehe ausführlich Bagdassarov (2012), S. 266 ff.

⁶¹ Entsprechende Regelungen finden sich nahezu flächendeckend in von den Hochschulen erlassenen Richtlinien über die Vergabe von Räumen und Flächen.

der Politik wird gerne der Rückschluss vertreten, dass eine hohe Liquidität von Hochschulen gleichsam bedeutet, dass die finanzielle Unterstützung reduziert werden kann.⁶² Dass die Mittel Vor- und Zweckbindungen unterliegen und finanzplanerisch allokiert sind, wird dabei gerne übersehen. Andererseits besteht durchaus berechtigte Kritik, wenn Landeshaushalte Zinsen für Schulden aufnehmen müssen, um Hochschulen zu finanzieren, während diese mit ihnen zugewiesenen Geldern Zinsen erwirtschaften können. In Nordrhein-Westfalen und andernorts wird seit einigen Jahren ein zentrales Cash-Pooling auf Landesebene organisiert, über das die Finanzflüsse aus der Grundfinanzierung reguliert werden. Dadurch ist die von den Hochschulen disponierbare Liquidität bereits reduziert und beschränkt sich weitgehend auf Zweit- und Drittmittelreste. Eine weitere Einschränkung ergibt sich in der Auswahl der Kapitalanlagen. Diese müssen in der Regel mündelsicher sein.⁶³ In Betracht kommen im Wesentlichen Spar-, Termin- und Sichteinlagen bei Banken mit einer entsprechenden Einlagensicherung, Bundespapiere und Anleihen der Länder, Pfandbriefe sowie Forderungen mit hinterlegter Sicherheit in Form einer Hypothek, Grundschuld oder Rentenschuld sowie unter der Voraussetzung entsprechender Bewertungen durch Ratingagenturen Industrie- und Bankanleihen.⁶⁴

Im Ergebnis kann festgehalten werden, dass durch die hausinternen Begehrlichkeiten, das fehlende Verständnis der Träger für die finanzplanerische (Risiko-)Vorsorge und die allgemeine Unkenntnis der in hohem

⁶² Dazu ausführlich Strotkemper (2018), S. 329.

⁶³ Für Nordrhein-Westfalen ist dies explizit in Verwaltungsvorschriften zur Haushaltswirtschaftsführungsverordnung geregelt. Siehe dazu Wolf (2013), S. 77 ff.

⁶⁴ Vgl. Wolf (2013), S. 93 ff.

Maße vorliegenden Zweckbindung vorhandener Gelder sowie die makroökonomischen Rahmenbedingungen die erfolgreiche Anlage von liquiden Mittel zu einer wahren Bürde werden kann.

4.2.3 Perspektiven und Chancen

Das Zusammentreffen von finanzplanerischen Unabwägbarkeiten aus den unsicheren Mittelflüssen der Zweitmittel, der daraus resultierenden Notwendigkeit längerfristiger Strategien, den mitunter hohen Liquiditätsbeständen und dem Bedarf an zusätzlichen Geldern hat in vielen Hochschulen bereits zu einer Professionalisierung des Liquiditätsmanagements geführt. Die Hochschulen können in ihrer individuellen hochschulstrategischen Planungsperspektive die künftigen Mittelzuflüsse und Mittelabflüsse antizipieren und unter Berücksichtigung einer Risikovorsorge einen optimierten Kapitalanlagenmix für ihre Mittelbestände ermitteln.⁶⁵ Dabei kommt den Hochschulen entgegen, dass die Kreditinstitute inzwischen moderne Cash-Managementsysteme anbieten, mit denen durch Onlinezugriff aktuelle, zuweilen sogar live, Informationen über den Liquiditätsstatus abgefragt werden können und sich die praktische Umsetzung eines aktiven Liquiditäts- und Kapitalanlagenmanagements deutlich erleichtert hat.⁶⁶ Die Voraussetzungen für die Erwirtschaftung zusätzlicher Erträge sind also geschaffen. Es bedarf nur noch einem Anstieg des Zinsniveaus, was jedoch nur auf der makroökonomischen Ebene und nicht durch die Hochschulen beeinflusst werden kann.

Interessante Marktchancen bietet unverändert die Vermögensverwaltung durch Verpachtung von Lizenzen. Im Jahr 2002 ist das sogenannte Hochschullehrerprivileg gefallen, das den Professorinnen und Professoren

⁶⁵ Vgl. Ambrosy/ Heinemann (2011), S. 436 ff.

⁶⁶ Vgl. Weitz (2013), S. 62 f.

ren die Patentierung und Verwertung ihrer Ergebnisse überließ. Die Novellierung des Gesetzes über Arbeitnehmererfindungen sieht stattdessen vor, dass den Wissenschaftlern, die im Rahmen ihres Dienstverhältnisses eine Erfindung leisten, ein Anteil von 30 % der erzielten Einnahmen ausgeschüttet wird, wenn die Hochschule die Erfindung verwertet.⁶⁷ Ein Grund für die Abschaffung des Hochschullehrerprivilegs lag in der Annahme, dass die Erfinder die Patentierungskosten bei unsicheren Erfolgsaussichten scheuen und daher vor einer Verwertung zurückschrecken.⁶⁸ Zu den notwendigen Investitionen gehören nicht nur die Kosten der Patentierung, sondern auch die Kosten für Experten in Marketing und kaufmännischen Fragen, die bei einer Patentverwertung zwangsläufig anfallen.⁶⁹ Um die Managementkosten zu reduzieren und die Kompetenzen zu bündeln, arbeiten viele Hochschulen in eigens gegründeten Verwertungsgesellschaften zusammen.⁷⁰ Die Zusammenarbeit hilft auch, um das Zusammentreffen von Patenteigentümern und potentiellen Anwendern zwecks eines schnellen Technologietransfers mit realen Marktchancen besser zu koordinieren.

Auch wenn mit der Novellierung des Arbeitnehmererfindungsgesetzes eine Verwertungsoffensive einhergehen sollte, die bisweilen zumindest nicht in der Form zu beobachten ist, dass den öffentlichen Kassen signifikante Verwertungserträge zufallen, sind strukturelle Voraussetzungen

⁶⁷ Vgl. § 42 Nr. 4 ArbNErfG.

⁶⁸ Vgl. Kohler/ Beyer (2004), S. 97-

⁶⁹ Vgl. Kohler/ Beyer (2004), S. 94.

⁷⁰ Mit finanzieller Anschubfinanzierung des nordrhein-westfälischen Wissenschaftsministeriums wurde beispielsweise die PROvendis GmbH gegründet, an der eine Vielzahl von landeseigenen Universitäten und Hochschulen für angewandte Wissenschaften beteiligt ist. Die Bayerische Patenallianz GmbH wird ebenfalls von den Landeshochschulen getragen. Dort sind Vertreter/innen von Wirtschaftsverbänden über den Aufsichtsrat eingebunden, um die Informationswege zu potentiellen Lizenznehmern möglichst kurz zu halten und den Technologietransfer zu beschleunigen.

geschaffen worden, um eine erfolgreiche Patentverwertung zu betreiben. Diese bieten Chancen, benötigen wird jedoch einen langen Atem. Erfahrungswerte belegen, dass nur jedes zehnte Patent zur Verwertung gelangt und nur eins von Hundert zu signifikanten Erträgen führt.⁷¹ Für die Hochschulen erscheint es sinnvoll, die Möglichkeiten der Patentverwertung hausintern noch aktiver zu vermarkten. Dies kann z.B. im Wege einer Patentverwertungsstrategie gelingen, mittels derer ein Informationsprozess für Erfolgsmeldungen definiert wird, Zuständigkeiten transparent strukturiert werden und dargelegt wird, welche Kosten die Hochschule trägt.

4.3 Unternehmerische Betätigung

4.3.1 Begriffsgegenstand und Anwendungsfälle

Grundsätzlich wird eine unternehmerische Tätigkeit dann unterstellt, wenn zwischen Hochschule und Mittelgeber ein Leistungsaustausch vereinbart wurde, bei dem eine unmittelbare Verknüpfung zwischen Leistung und Gegenleistung besteht, die entgeltlich vergütet wird.⁷² Ein zusätzliches Indiz liegt vor, wenn der Leistungsaustausch auf Grundlage eines privatrechtlichen Vertrages erfolgt.⁷³ Letztlich wird eine wirtschaftliche Tätigkeit bejaht, wenn die Hochschule durch ihr Auftreten am freien Markt mit privatwirtschaftlichen Marktteilnehmern in ein Konkurrenzverhältnis tritt.⁷⁴ Aus Gründen der Gleichmäßigkeit der Besteuerung und

⁷¹ Vgl. *Fritsch et al. (2007)*, S. 155.

⁷² Vgl. *BFH-Urteil v.18.12.2008*, Az. V R 38/06.

⁷³ Vgl. *BFH-Urteil v.03.03.2011*, Az. V R 23/10.

⁷⁴ Vgl. *BFH-Urteil v.03.03.2011*, Az. V R 23/10.

der Wettbewerbsneutralität wird eine Hochschule steuerrechtlich wie ein privates erwerbswirtschaftliches Unternehmen behandelt, wenn es den hoheitlichen Tätigkeitsbereich verlässt.⁷⁵

Der Terminus der wirtschaftlichen Tätigkeit findet sich in der Legaldefinition des Betriebs gewerblicher Art wieder, an den das KStG die unbeschränkte Steuerpflicht anknüpft.⁷⁶ „Betriebe gewerblicher Art von juristischen Personen des öffentlichen Rechts [...] sind [...] alle Einrichtungen, die einer nachhaltigen wirtschaftlichen Tätigkeit zur Erzielung von Einnahmen außerhalb der Land- und Forstwirtschaft dienen und die sich innerhalb der Gesamtbetätigung der juristischen Person wirtschaftlich herausheben. Die Absicht, Gewinn zu erzielen, und die Beteiligung am allgemeinen wirtschaftlichen Verkehr sind nicht erforderlich“⁷⁷ Neben dem Körperschaftsteuerrecht greifen auch das Gewerbesteuerrecht und das Umsatzsteuerrecht auf die Definition des Betriebs gewerblicher Art zurück, um das Steuersubjekt zu bestimmen.⁷⁸

In Bezug auf die hochschulrelevanten Anwendungsfälle ergeben sich einige, die primär dem Bereich der Drittmittel zuzuordnen sind. So z.B. Drittmittelaufträge von in der Regel nichtöffentlichen Partnern, bei denen der Mittelgeber die Rechte an der Verwertung der Forschungsergebnisse exklusiv erhält, Einflussmöglichkeiten auf die Ergebnisveröffentlichung nehmen kann oder Ansprüche auf etwaige daraus resultierende Patente hat.⁷⁹ Unter eine vierte Finanzierungssäule zu subsumierende Erträge könnten sich beispielsweise ergeben, wenn eine Hochschule einen

⁷⁵ Vgl. Misera (2010), S. 96.

⁷⁶ Vgl. § 1 Abs. 1 Nr. 6 KStG.

⁷⁷ § 4 Abs. 1 KStG.

⁷⁸ Vgl. § 2 Abs. 1 Satz 1 GewStDV und § 2 Abs. 3 Satz 1 UStG.

⁷⁹ Vgl. Misera (2010), S. 98.

Forschungsbetrieb so organisiert, dass das Erlangen von Verwertungsrechten nicht mehr bloß auf Zufallserfindungen beruht, deren Lizenzvermietung zu Erträgen aus Vermögensverwaltung führt, sondern planmäßig erfolgt. Wird der Forschungsbetrieb so ausgebaut, dass seitens der Hochschule z.B. Muster oder Proben erstellt werden, kann ein Betrieb gewerblicher Art angenommen werden, mit der Konsequenz, dass Erträge aus der Verwertung von Lizenzen zu versteuern sind.⁸⁰

Charakterisierend für eine unternehmerische Betätigung in einem Betrieb gewerblicher Art an Hochschulen ist das Vorliegen einer funktionell selbständigen Einheit innerhalb der wissenschaftlichen Einrichtung, die ihrem Zweck nach so ausgerichtet ist, um sich mit (Dienst-)Leistungen am freien Markt zu betätigen.⁸¹

Eine unternehmerische Betätigung von Hochschulen kann sich neben einem Betrieb gewerblicher Art auch in einer eigens dafür gegründeten (Beteiligungs-)Gesellschaft vollziehen. Die Erträge aus Beteiligungen von juristischen Personen des öffentlichen Rechts werden primär dem Bereich der Vermögensverwaltung zugeschrieben. Sie gelten allerdings nur dann als nicht steuerbar, wenn die Gesellschafterin keinen unmittelbaren Einfluss auf die Geschäfte der Gesellschaft nimmt und somit nicht mittelbar am Marktgeschehen teilnimmt.⁸² Die Möglichkeit der Einflussnahme auf die Geschäfte der Beteiligung ist jedoch zugleich ein wesentlicher Rechtfertigungsgrund, um überhaupt eine öffentlich-rechtliche

⁸⁰ Vgl. *Stalleiken (2010)*, S. 202 ff.

⁸¹ Vgl. *Misera (2010)*, S. 100-

⁸² Vgl. *Stalleiken (2010)*, S. 199. Vgl. AEAO zu § 62 Abs. 1, Tz. 3

Beteiligung von Hochschulen an privatrechtlich organisierten Unternehmen zu legitimieren.⁸³ Insofern ist im überwiegenden Teil der Fälle von Hochschulbeteiligungen davon auszugehen, dass diese außerhalb der Vermögensverwaltung gehalten werden.

Unabhängig von der Organisations- oder Rechtsform ergeben sich im Hochschulkontext zahlreiche mögliche Anwendungsfälle unternehmerischer Betätigung. Darunter fallen beispielsweise Prüfungs- und Beratungsleistungen oder Gutachtertätigkeiten. Ebenso können Sportkurse, Sportreisen, Hochschulbälle, Sprachkurse, Sprachtests und Skriptverläufe dazu zählen. Dabei unterliegen die Schwerpunkte der unternehmerischen Tätigkeit auch zeitgenössischen Trends. Die potentiellen Erträge aus wirtschaftlich organisierten Weiterbildungsangeboten wurden z.B. vor etwa einer Dekade als aussichtsreiche Viertmittel betrachtet, haben jedoch nur punktuell nachhaltigen Bestand.⁸⁴ Gegenwärtig können Bemühungen um zusätzliche Erträge aus Merchandising beobachtet werden.

4.3.2 Herausforderungen und Risiken

Mit der Aufnahme einer wirtschaftlichen Betätigung begibt sich eine Hochschule in einen ihr bis dahin völlig unbekanntem Betriebsmodus, deren Konsequenzen von Hochschulangehörigen, häufig insbesondere jenen, die mehr unternehmerische Tätigkeit fordern, leicht unterschätzt werden. Öffentliche Betriebe arbeiten zuvorderst nach dem Kostendeckungsprinzip, wobei ihre Tätigkeiten (teilweise) durch öffentliche Zu-

⁸³ In Nordrhein-Westfalen liegt z.B. eine gesetzliche Voraussetzung für die unternehmerische Beteiligung von Hochschulen darin, einen angemessenen Einfluss in den Organen des Unternehmens zu erhalten, vgl. § 5 Abs. 7 HG NRW.

⁸⁴ Vgl. Winters (2009), S. 38.

schüsse und Subventionen mitfinanziert werden. In der unternehmerischen Tätigkeit folgen Hochschulen jedoch den Regeln privater Betriebe nach dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip mit entsprechendem Gewinnstreben.⁸⁵

Die triviale Logik, dass das Erzielen von Gewinn in einer Wettbewerbssituation auf freien Märkten nicht einfach ist, ist für Hochschulen schwer zu verinnerlichen, weil es gegen die bestehenden Gewohnheiten geht, wenn plötzlich sämtliche Prozesse ökonomisch betrachtet und betrieben werden. Im gewachsenen Selbstverständnis von Hochschulen ist nicht verankert, dass die Existenzbedingung des erwerbswirtschaftlichen Betriebs gewahrt bleiben muss und die Einzahlungen langfristig die Auszahlungen überschreiten müssen.⁸⁶ Diese Erkenntnis ist bereits wichtig für einen hochschulinternen Betrieb gewerblicher Art, jedoch noch wichtiger bei der Beteiligung einer Hochschule an einer Ausgründung.

Wenn der Saldo von Ein- und Auszahlungen nicht positiv ist, wird eine Unternehmung ihre Zahlungsfähigkeit verlieren und die Tätigkeit einstellen. Die Rufe nach einem finanziellen „Nachschießen“, können in der Regel nur verhallen. Eine ungehemmte finanzielle Unterstützung kann nicht nur aus beihilferechtlicher Sicht als unzulässige wettbewerbsverzerrende Subvention aufgefasst werden, sondern auch gegen haushalts- oder hochschulrechtliche Vorgaben verstoßen.⁸⁷ Sowohl der Ausgleich

⁸⁵ Vgl. Wöhe/ Döring/ Brösel (2016), S. 29 f.

⁸⁶ Vgl. Wöhe/ Döring/ Brösel (2016), S. 37 f.

⁸⁷ So sieht das HG NRW beispielsweise vor, dass Einlagen in die Beteiligung aus freien Rücklagen der Hochschule erfolgen müssen und die Einlageverpflichtung sowie die Haftung der Hochschule auf einen ihrer Leistungsfähigkeit angemessenen Betrag zu begrenzen sind, vgl. § 5 Abs. 7 Nr. 4 HG NRW. Generell ist eine Beteiligung nur zulässig, wenn sie in einem angemessenen Verhältnis zur Leistungsfähigkeit und zum Bedarf der Hochschule steht, vgl. § 5 Abs. 7 Nr. 2 HG NRW.

von Verlusten durch Ergebnisabführungsverträge als auch Kapitalerhöhungen dürften somit als Interventionsmöglichkeiten einer Muttergesellschaft Hochschule regelmäßig ausfallen. Das Angebot eines zu marktgerechten Konditionen verhandelten Gesellschafterdarlehens dürfte zwar beihilferechtlich im Rahmen des Erlaubten sein, jedoch bestehen haushaltsrechtliche Bedenken. Wenn Kapitalanlagen mündelsicher zu sein haben oder von einer Ratingagentur für äußerst kreditwürdig eingestuft werden müssen, erscheint es fraglich, ob eine unsichere Darlehnsfinanzierung einer Beteiligung statthaft ist.⁸⁸

Eine wirtschaftliche Tätigkeit bedeutet unweigerlich das Eingehen von unternehmerischen Risiken. Dazu zählt auch die Gefahr von Verlusten und das Risiko des Scheiterns. Wenn die Verluste auf eine öffentliche Einrichtung entfallen, können sich die verantwortlichen Personen den Anwürfen der Steuerzahlerinnen und Steuerzahler gewiss sein. Der Vorwurf des Geldverbrennens wird im Raum stehen und die Reputation erhebliche Schäden davontragen. Für die Hochschulleitungen zeigt dies die enorme Verantwortung, die auf sie zukommt, wenn sie sich für das Unternehmertum entscheiden.

Letztlich sind die Hochschulen in ihrer unternehmerischer Tätigkeit „zum Erfolg verdammt“⁸⁹ und müssen vorsichtig abwägen, in welche Geschäfte sie investieren möchten. Dies gilt nicht nur wegen der beihilferechtlichen und haushaltsrechtlichen Herausforderungen und etwaiger Reputationsschäden, sondern auch wegen der steuerrechtlichen Konse-

⁸⁸ Vgl. Wolf (2013), S. 77 ff.

⁸⁹ Bagdassarov (2012), S. 255.

quenzen. Nachhaltige Verluste wirtschaftlicher Betätigungen können beispielsweise dem Gebot der Selbstlosigkeit⁹⁰ widersprechen und den Status der Gemeinnützigkeit gefährden.⁹¹

Generell gilt auch, dass mit Umfang und Komplexität der unternehmerischen Betätigung die Anforderungen an das Verwaltungspersonal erheblich steigen. Im Fall von Ausgründungen und gesellschaftsrechtlichen Beteiligungen treten neben die ohnehin vorhandenen steuerrechtlichen Herausforderungen weitere handels- und gesellschaftsrechtliche Aspekte, die einem erheblichen Fachwissen bedürfen. Auch Kompetenzen im Nebentätigkeitsrecht können bedeutsam werden, wenn (Forschungs-)Tätigkeiten einer/s im Dienstverhältnis zur Hochschule stehenden Beschäftigten in einer Gesellschaft erfolgen, an der die Hochschule beteiligt ist. Dann ist die Frage zu beantworten, ob für diese Nebentätigkeiten ein Vergütungsverbot oder Vergütungshöchstgrenzen gelten.⁹²

Gänzlich andere Herausforderungen bei wirtschaftlichen Betätigungen von Hochschulen liegen in der Auswahl potentieller Kooperationspartner. Sowohl im Leistungsverhältnis von Auftraggeber und Auftragnehmer als auch bei gemeinsamer Beteiligung an einer Ausgründung können Interessensinkongruenzen auftreten. Im Verhältnis zu Kooperationspartnern aus der Wirtschaft können unterschiedliche Erwartungshaltungen an Forschungs- oder Gutachterergebnisse ebenso leicht zu Spannungen führen, wie Unklarheiten über die Verwertungsstrategie. Ebenso liegen Konfliktpotentiale in den rechtlichen Restriktionen von Hochschulen, wenn Garantien gegenüber Investoren ausgesprochen werden müssen oder die angesprochenen Wettbewerbsverbote zu

⁹⁰ Vgl. § 55 AO.

⁹¹ Vgl. Bagdassarov (2012), S. 153 ff.

⁹² Vgl. Stalleiken (2010), S. 90 f.

Hemmnissen führen.⁹³ Es empfiehlt sich möglichst viele solcher Fragen im Vorfeld zu antizipieren und im Rahmen eines Kooperationsvertrages einvernehmlich zu regeln.

4.3.3 Perspektiven und Chancen

Ogleich die unternehmerische Tätigkeit von Hochschulen mit Herausforderungen und Risiken verbunden ist, ist es inzwischen weitgehend akzeptiert, dass sich Hochschulen wirtschaftlich verhalten. Dies kann als Ergebnis einer Entwicklung der vergangenen zwei Jahrzehnte angesehen werden. Mit der vierten Novellierung des HRG im Jahr 1998 wurden die staatlichen Rahmenbedingungen geschaffen, um den langjährigen Forderungen von Hochschul- und Wissenschaftsvertretern nach mehr Deregulierung und größerer Autonomie nachzukommen.⁹⁴ Als Reformziele wurden eine größere Leistungsorientierung, eine verbesserte Wettbewerbsfähigkeit sowie eine breitete Differenzierung vorgegeben, um den ins Hintertreffen geratenen deutschen Forschungs- und Studienstandort international attraktiver zu gestalten.⁹⁵ In der Folge wurden Landeshochschulgesetze angepasst, mehr Freiheiten eingeräumt und Mittelzuweisungen verstärkt an die erbrachten Leistungen geknüpft. Dadurch wurde ein Wettbewerb entfacht, der auch zu einem verstärkten Bemühen um Mittel erwerbswirtschaftlicher Unternehmen geführt hat. Der Anreiz an Unternehmen, Stiftungen und andere private Geldgeber heranzutreten

⁹³ Vgl. Hemer et al. (2010), S. 210 ff.

⁹⁴ 4. Gesetz zur Änderung des Hochschulrahmengesetzes v. 20.08.1998 (BGBl. I, S. 2190 ff.).

⁹⁵ Ausführlich zu den Reformzielen vgl. die Gesetzesbegründung der damaligen Bundesregierung BT-Drs. 13/8796, S. 13.

und somit am freien Markt aufzutreten ist insgesamt gestärkt worden. Die Hochschulen sind dadurch deutlich wettbewerbsorientierter und unternehmerischer geworden.⁹⁶

Unter Bezugnahme auf die im HRG definierte Aufgabe, den Wissens- und Technologietransfer zu fördern,⁹⁷ wurde die Unterstützung von Ausgründungen sukzessive von den Hochschulen adaptiert und mitunter bereits sehr frühzeitig durch Mitwirkung in lokalen Technologie- und Gründerzentren öffentlich sichtbar.⁹⁸ Inzwischen gilt die Förderung von Ausgründungen zunehmend als eine originäre Aufgabe von Hochschulen.⁹⁹ Zugleich wurden nahezu flächendeckend die hochschulrechtlichen Voraussetzungen für Beteiligungen von Hochschulen an Ausgründungen geschaffen.¹⁰⁰ Dies kann als deutlicher Indiz dafür gewertet werden, dass unternehmerische Beteiligungen von Hochschulen seitens der Politik inzwischen explizit gewünscht sind.

Flächendeckende empirische Analysen zu Art und Umfang von Beteiligungsstrukturen deutscher Hochschulen sind bisher nicht bekannt, aber in der Praxis gibt es bereits zahlreiche Beispiele für zunehmend professionalisierte Gesellschaftsstrukturen, über die Hochschulen Beteiligungen an Ausgründungen halten. Alle Gesellschaften eint, dass sie in der

⁹⁶ Vgl. In der Smitten (2014): S. 120 f.

⁹⁷ Vgl. § 2 Abs. 7 HRG.

⁹⁸ Vgl. Hemer et al. (2010), S. 8 f.

⁹⁹ So sieht das neue Hochschulgesetz in Nordrhein-Westfalen die Förderung von Ausgründungen als Aufgabe von Universitäten und Fachhochschulen explizit vor, vgl. § 3 Abs. 1, 2 HG NRW.

¹⁰⁰ Regelungen, aus welchem Anlass oder in welcher Form die Hochschulen Unternehmen gründen oder sich an Ausgründungen beteiligen dürfen, sind in nahezu allen Landeshochschulgesetzen enthalten, wenngleich diese überwiegend sehr unspezifisch sind und viele Anwendungsfragen offen lassen, vgl. Hemer et al. (2010), S. 172 ff.

Rechtsform einer Kapitalgesellschaft gegründet wurden, wodurch Haftungsrisiken minimiert werden. Zu den bekanntesten zählen u.a. die TU Dresden AG der TU Dresden, die nach eigenen Angaben¹⁰¹ einen Jahresumsatz von 60 Mio. € erwirtschaftet, die Humboldt-Innovation GmbH der Humboldt-Universität Berlin, die Hamburg Innovation GmbH und die TuTech Innovation GmbH der Hamburger Hochschulen, die TAFH Münster GmbH der FH Münster, die rubitech GmbH der Ruhr-Universität Bochum, die Technologietransfer Initiative GmbH der Universität Stuttgart und die UP Transfer GmbH der Universität Potsdam.

Dass die vorgenannten Hochschulen mit ihren bestehenden Organisationsformen eines Beteiligungsgeschäfts bereits seit einigen Jahren am Markt überdauern, belegt die Chancen erfolgreicher Ausgründungsaktivitäten. Inzwischen können diese Beispiele unumwunden auch als Best Practice Beispiele für Gestaltungsmöglichkeiten herangezogen werden. Insgesamt ist das Spektrum an Erfahrungen jedoch noch immer überschaubar. Eine wesentliche Erkenntnis für Hochschulen liegt bei allem Gewinnstreben jedoch darin, dass der Erfolg von Ausgründungsaktivitäten nicht nur in monetären Rückflüssen bewertet werden kann.¹⁰² Die Chancen auf zusätzliche Kooperationen in Forschung und Lehre können Vorteile für Wissenschaftler/innen und Studierende mit sich bringen, die nicht in Geld aufzuwiegen sind. Abseits dessen verbleibt natürlich die Hoffnung, dass sich Erfolge ergeben, wie sie gerade in den USA zu beobachten sind, wo Hochschulen traditionell als Inkubatoren für Ausgründungen wirken.¹⁰³ Mit den EXIST Förderlinien des Bundes und landeseigenen Programmen werden regelmäßig lukrative Anreize gesetzt, damit bessere Strukturen für Transfer- und Ausgründungsinitiativen an

¹⁰¹ Nachzulesen auf den Internetseiten der Gesellschaft unter www.tudag.de.

¹⁰² Vgl. Hemer et al. (2010), S. 218.

¹⁰³ Vgl. Hemer et al. (2010), S. 14 ff.

den Hochschulen geschaffen werden. Für die Hochschulen bietet dies die Chance, die aufwendigen Investitionen in die eigenen Strukturen fremd-finanziert zu bekommen.

Wenn sich die unternehmerischen Aktivitäten einer Hochschule nicht gleich in den besonders herausfordernden Strukturen eigens dafür gegründeter Gesellschaften vollziehen sollen, verbleiben noch immer die Möglichkeiten wirtschaftlicher Betätigung im Rahmen der Betriebe gewerblicher Art. Obwohl die haftungsrechtliche Abschirmwirkung der Kapitalgesellschaft fehlt, kann eine Vielzahl verschiedener Tätigkeiten verfolgt werden, mit denen zusätzliche Mittel generiert werden können. Zum Teil kann sogar beobachtet werden, dass privatwirtschaftliche Unternehmen spezifische Dienstleistungen anbieten, um Hochschulen bei ihren Aktivitäten zu unterstützen. Im Merchandisinggeschäft, das von einer Großzahl an Hochschulen betrieben wird, reicht die Unterstützung bis zum Full-Service Angebot, bei der die Hochschulen nicht viel mehr machen, als ihr Logo bereitzustellen.¹⁰⁴ Der Weg in die unternehmerische Hochschule kann auch ganz einfach sein.

5 Fazit

Fundraising lässt sich am besten betreiben, wenn die wirtschaftliche Lage eines Landes gut und die Brieftasche entsprechend gut gefüllt ist. Dann sind auch die Aussichten auf Investitionen in Kooperationen mit Hochschulen günstig, um neue unternehmerische Wege zu bestreiten. Für die Hochschulen bieten sich angesichts der hervorragenden Marktlage also gute Chancen, die Einwerbung von Viertmitteln auszubauen. Bruhn

¹⁰⁴ So z.B. durch die Unicum Merchandising GmbH oder die UniMerch Merchandising GmbH.

klassifiziert die Herausforderungen als „inhaltlich-konzeptionelle, strukturell-organisatorische und personell-kulturelle Barrieren“¹⁰⁵, die gegenwärtig verhindern, dass das Hochschulsponsoring in Deutschland weniger ausgeprägt ist als in den angelsächsischen Ländern. Damit beschreibt er im Wesentlichen den Mangel an konkreten Sponsoring- und Vermarktungskonzepten bei den Hochschulen und folglich auch die Ungewissheit über die Kosten-Nutzen-Relationen, die auch durch fehlende personelle und organisatorische Professionalität bedingt ist.

An dieser Stelle zeigt sich die schwierige Abwägung, die Hochschulen zu treffen haben: Die Erschließung von Viertmitteln erfordert gute Konzepte und geschultes Personal. Dafür müssen die Hochschulen investieren, mit ungewissem Ausgang. Wissenschaftliche Erkenntnisse, Forschungs- und Transfererfolge lassen sich nicht planen und die Aufnahme unternehmerischer Tätigkeiten ist bei weitem kein Garant für erzielbare Gewinne.

Letztlich kann mit einer vierten Finanzierungssäule keine planerische Stabilität erreicht werden. Sie bietet aber Chancen auf zusätzliche Mittel, mit denen eine Hochschule zweckfrei und unbestimmt investieren und agieren kann. Darüber hinaus bieten Transferaktivitäten die Chance auf weitere Vernetzungen mit Kooperationspartnern. Wenn Unternehmen mit Hochschulen kooperieren wollen, geschieht dies in der Regel nicht uneigennützig. Es besteht nicht nur die Gefahr, dass Einfluss auf die Ergebnisse von Forschungen, Gutachten etc. genommen werden soll. Angesichts des zunehmenden Fachkräftemangels ist auch die Nähe zu Studierenden als künftige Arbeitskräfte von Interesse. Damit diese bestmöglich vorbereitet werden, wird zuweilen sogar ein Mitreden bei der Gestal-

¹⁰⁵ Bruhn (2018), S. 346.

tung von Curricula, z.B. hin zu einer verstärkten Praxisausrichtung, gewünscht.¹⁰⁶ Jedem Versuch einer solchen Einflussnahme müssen sich die Hochschulen entziehen, damit jeder Anschein einer Beeinflussbarkeit von Curricula oder Forschungsinhalten genommen wird. Daher darf es zu keiner Abhängigkeit von zusätzlichen Mitteln kommen. Der beste Garant, dass es nicht soweit kommt bleibt am Ende noch immer die auskömmliche Finanzierung durch den öffentlichen Träger.

Literatur

Bundesministerium für Bildung und Forschung (2019): Verwaltungsvereinbarung zwischen Bund und Ländern gemäß Artikel 91b Absatz 1 des Grundgesetzes über den Zukunftsvertrag Studium und Lehre stärken gemäß Beschluss der Regierungschefinnen und Regierungschefs von Bund und Ländern vom 06. Juni 2019. URL: https://www.bmbf.de/files/Verwaltungsvereinbarung-ZV_Studium_und_Lehre_staerken.pdf, zuletzt abgerufen am 31.08.2019.

Ambrosy, Rainer/ Heinemann, Stefan (2011): Grundüberlegungen zu einem strategischen Liquiditätsmodell in Hochschulen. In: Breithecker, Volker/ Lickfett, Urte (Hrsg.): Handbuch Hochschulrechnungslegung. Erich Schmidt Verlag, Berlin 2011.

Ambrosy, Rainer/ Strotkemper, Michael (2017): Hochschulfinanzierung – Administrative Herausforderungen und politische Rahmenbedingungen, in: Lemmens, Markus/Horváth, Péter/Seiter, Mischa (Hrsg.): Wissenschaftsmanagement Handbuch & Kommentar, Seiten 682-697, Lemmens Medien GmbH, Bonn/ Berlin 2017.

¹⁰⁶ Vgl. Schmidt (2013).

Babyesiza, Akiiki / Berthold, Christian/ Ziegele, Frank (2018): Arbeitspapier Nr. 209: Diversifizierung der Finanzquellen, v. April 2018. URL: https://www.che.de/downloads/CHE_AP_209_Diversifizierung_der_Finanzquellen.pdf, zuletzt abgerufen am 31.08.2019.

Bagdassarov, Annett (2012): Wissens- und Technologietransfer an Universitäten: Interne und externe Gestaltungsansätze am Beispiel der Technologietransfer-GmbH. Springer-Gabler, Wiesbaden 2012.

Baumgarth, Benjamin/ Henke, Justus/ Pasternack, Peer (2016): Inventur der Finanzierung des Hochschulsystems - Mittelflüsse, Kontroversen und Entwicklungen im letzten Jahrzehnt. Working Paper Studienförderung Nr. 001, November 2016. Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.). Düsseldorf 2016. URL: https://www.boeckler.de/pdf/p_studfoe_wp_1_2016.pdf, zuletzt abgerufen am 31.08.2019.

Berthold, Christian/ Manthe, Rainald/ von Stuckrad, Thimo (2013): Reste- und Rücklagenmanagement der Universitäten des Landes Baden-Württemberg, Arbeitskreis der Kanzlerinnen und Kanzler der Universitäten des Landes Baden-Württemberg, CHE-Gutachten, Gütersloh. URL: <https://www.lrk-bw.de/images/PDF/Gutachten-Haushaltsreste-20131014.pdf>, zuletzt abgerufen am 31.08.2019.

Bruhn, Manfred (2008): Entwicklungsgeschichte und -perspektiven des Sponsorings. In: Bagusat, Ariane/ Marwitz, Christian/ Vogl, Maria (Hrsg.): Handbuch Sponsoring: Erfolgreiche Marketing- und Markenkommunikation. Erich Schmidt Verlag, Berlin 2008.

Bruhn, Manfred (2018): Sponsoring. Systematische Planung und integrierender Einsatz, 6. Auflage. Springer Gabler, Wiesbaden 2018.

Büchtmann, Ariane/ Lickfett, Urte (2011): Kennzahlenanalyse von dopischen Hochschuljahresabschlüssen. In: Breithecker, Volker/ Lickfett,

Urte (Hrsg): Handbuch Hochschulrechnungslegung. Erich Schmidt Verlag, Berlin 2011.

Deutscher Spendenrat (2019): Spendenjahr 2018. Bilanz des Helfens. Foliensammlung zur Berliner Pressekonferenz, 27.02.2019. URL: https://www.spendenrat.de/wp-content/uploads/2019/02/Bilanz_des_Helfens_2019.pdf, zuletzt abgerufen am 31.08.2019.

Dohmen, Dieter/ Krempkow, Réne (2014): Die Entwicklung der Hochschulfinanzierung – von 2000 bis 2025. Konrad-Adenauer-Stiftung e.V. (Hrsg.). Sankt Augustin/ Berlin 2014. URL: https://www.kas.de/c/document_library/get_file?uuid=b727520f-98ad-da23-c622-59660eb84fbd&groupId=252038, zuletzt abgerufen am 31.08.2019.

Fritsch, Michael/ Henning, Tobias/ Slavtchev, Viktor/ Steigenberger, Norbert (2007): Hochschulen, Innovativ, Region: Wissenstransfer im räumlichen Kontext. Hans-Böcker-Stiftung (Hrsg.). edition sigma. Berlin 2007.

Fritz, Thomas (2008): Steuerrechtliche Rahmenbedingungen des Fundraising an Hochschulen. Foliensammlung anlässlich des CHE-Hochschulkurs am 26. und 27. Mai 2008. URL: file:///M:/Berufliches/Publikationen/2019_Festschrift%20RA/Literatur/2008VM1_fritz_fundraising.pdf, zuletzt abgerufen am 31.08.2019.

Giebisch, Petra (2007): Hochschulfundraising in Deutschland 2004-2006. URL: https://www.che.de/downloads/CHE_Fundraising_2007.pdf, zuletzt abgerufen am 31.08.2019.

Giebisch, Petra/ Langer, Markus (2005): Erste Eindrücke zum Stand des Hochschulfundraising in Deutschland. Arbeitspapier Nr. 68. URL:

https://www.che.de/downloads/CHE_Fundraising_AP68.pdf, zuletzt abgerufen am 31.08.2019.

Gonska, Sascha (2012): Besteuerung von Hochschulen. Grundlagen, Tätigkeiten und deren Auswirkungen, Gestaltungsmöglichkeiten. AV Akademikerverlag, Saarbrücken 2012.

Güttner, Andrea/ Manthe, Rainald (2013): Risikomanagement? Rücklagenmanagement und Finanzplanung an deutschen Hochschulen, v. Dezember 2013. Arbeitspapier Nr. 162. URL: http://www.che.de/downloads/CHE_AP_162_Ruecklagenmanagement.pdf, zuletzt abgerufen am 31.08.2019.

Haibach, Marita (2008a): Entwicklung und Perspektiven des Hochschul-Fundraising in: Bayerisches Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung (Hrsg.) - Beiträge zur Hochschulforschung, Heft 3, Seiten 10-35, 30. Jahrgang, München 2008.

Haibach, Marita (2008b): Hochschul-Fundraising: Ein Handbuch für die Praxis. Campus Verlag GmbH, Frankfurt/ New York 2012.

Haibach, Marita (2012): Handbuch Fundraising: Spenden, Sponsoring, Stiftungen in der Praxis, 4. Auflage. Campus Verlag GmbH, Frankfurt/ New York 2012.

Hampel, Daniel (2009): Hochschulsponsoring und Wissenschaftsfreiheit. Nomos, Baden-Baden 2009.

Hemer, Joachim/ Dornbusch, Friedrich/ Kulicke, Marianne/ Wolf, Björn (2010): Beteiligungen von Hochschulen an Ausgründungen. Endbericht für das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi). Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung (Hrsg.).

Karlsruhe 2010. URL: <https://www.exist.de/SharedDocs/Downloads/DE/Studien/Beteiligungen-Hochschulen-Ausgruendung-gen.pdf?blob=publicationFile>, zuletzt abgerufen am 31.08.2019.

In der Smitten, Susanne (2014): Monitoring, Controlling, Insitutional Research – konzeptionale Differenzierung und aktuelle Entwicklungen im Management an deutschen Hochschulen. In: Scherm, Ewald (ed.) Management unternehmerischer Universitäten: Realität, Vision oder Utopie? Rainer Hampp Verlag, München/Mering 2014.

Kaufmann, Michael/ Tebben, Tobias (2013): Die Bilanzierung von Drittmitteln im Jahresabschluss. In: Dembeck, Heinrich/Heinemann, Stefan/Schaarschmidt, Antje (Hrsg.): Finanzmanagement konkret – Handreichung für Praktiker. Nomos, Baden-Baden 2013.

Kohler, Michael/ Beyer, Andreas (2004): Existenzgründungen mit Hochschulpatenten – Gestaltungsmöglichkeiten von Hochschulen. In: Asche, Michael/ Bausch, Wilhelm/ Kaddatz, Burckhard/ Seel, Bernd (Hrsg.): Modernes Patentbewusstsein in Hochschulen. Waxmann, Münster 2004.

Kultusministerkonferenz (2019): Vorausberechnung der Anzahl der Studienanfängerinnen und Studienanfänger 2019 – 2030. Erläuterung der Datenbasis und des Berechnungsverfahrens (Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 16.05.2019) - Statistische Veröffentlichungen der Kultusministerkonferenz. Dokumentation Nr. 219 – Mai 2019. URL: https://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/pdf/Statistik/2019-05-16_Text_SAP.pdf, zuletzt abgerufen am 31.08.2019.

Misera, Saskia (2010): Drittmittelforschung – Chancen, Risiken und Praxisprobleme. Internationaler Verlag der Wissenschaften, Frankfurt am Main 2010.

Möller, Gerhard (2017): Hochschulfinanzierung und -steuerung, in: Hertmer, Michael/Detmer, Hubert (Hrsg.): Hochschulrecht – Ein Handbuch für die Praxis, 3. Aufl., Seiten 873-907, C.F. Müller, Heidelberg 2017.

Schmidt, Marion (2013): Die Firma zahlt. In: Die Zeit, Nr. 52/2013 v. 19.12.2013.

Söder-Mahlmann, Joachim/ Möller, Björn (2018): Hochschulrechnungswesen und Hochschulfinanzierung - Analysen und Empfehlungen. Forum Hochschulentwicklung 2 | 2018. HIS-Institut für Hochschulentwicklung e.V. (Hrsg.), Hannover 2018.

Spiewak, Martin (2007): Das Betteln will gelernt sein. In: Die Zeit, Nr. 32/2007 v. 02.08.2007.

Stalleiken, Jörg (2010): Drittmittelforschung im Einkommen- und Körperschaftsteuerrecht. Unter besonderer Beachtung der Abgrenzung steuerbarer wirtschaftlicher Tätigkeiten von steuerfreier hoheitlicher Betätigung staatlichen Hochschulen. LIT Verlag, Berlin 2010.

Statistisches Bundesamt (2018a): Bildung und Kultur: Monetäre hochschulstatistische Kennzahlen 2016. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt. URL: https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bildung-Forschung-Kultur/Bildungsfinanzen-Ausbildungsfoerderung/Publikationen/Downloads-Bildungsfinanzen/kennzahlen-monetar-2110432167004.pdf?__blob=publicationFile, zuletzt abgerufen am 31.08.2019.

Statistisches Bundesamt (2018b): Finanzen der Hochschulen 2016. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt. URL: <https://www.destatis.de/Migra>

tion/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/Bildung-KulturFinanzen/FinanzenHochschulen.html, zuletzt abgerufen am 30.08.2019.

Strotkemper, Michael (2018): Bilanzieller Ausweis der Liquidität in Hochschulen. In: Breithecker, Volker/ Lickfett, Urte/ Radde, Jens (Hrsg.): Handbuch Hochschulmanagement. Erich Schmidt Verlag, Berlin 2018.

Weitz, Alexander (2013): Liquiditätsmanagement an Hochschulen. In: Dembeck, Heinrich/ Heinemann, Stefan/ Schaarschmidt, Antje (Hrsg.): Finanzmanagement konkret – Handreichung für Praktiker. Nomos, Baden-Baden 2013.

Winter, Martin (2009): Das neue Studieren. Chancen, Risiken, Nebenwirkungen der Studienstrukturreform: Zwischenbilanz zum Bologna-Prozess in Deutschland. HoF-Arbeitsbericht 1/2009. Institut für Hochschulforschung (HoF) an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg (Hrsg.). Wittenberg 2009.

Wissenschaftsrat (2013): Perspektiven des deutschen Wissenschaftssystems Drs. 3228-13, Braunschweig, 12.07.2013. URL: <http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/3228-13.pdf>, letzter Abruf am 31.08.2019.

Wöhe, Günter/ Döring, Ulrich/ Brösel, Gerrit (2016): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 26. Auflage. Verlag Vahlen, München 2016.

Wolf, Roland (2013): Mündelsicherer Finanzanlagen für Hochschulen in NRW. In: Dembeck, Heinrich/ Heinemann, Stefan/ Schaarschmidt, Antje (Hrsg.): Finanzmanagement konkret – Handreichung für Praktiker. Nomos, Baden-Baden 2013.

Ziegele, Frank (2008): Budgetierung und Finanzierung in Hochschulen. Waxmann Verlag, Münster 2008.

DuEPublico

Duisburg-Essen Publications online

UNIVERSITÄT
DUISBURG
ESSEN

Offen im Denken

ub | universitäts
bibliothek

Erschienen in: Das akademische Unternehmen / Hrsg.: Michael Strotkemper, Volker Breithecker, Stefan Heinemann.

Dieser Text wird über DuEPublico, dem Dokumenten- und Publikationsserver der Universität Duisburg-Essen, zur Verfügung gestellt. Die hier veröffentlichte Version der E-Publikation kann von einer eventuell ebenfalls veröffentlichten Verlagsversion abweichen.

DOI: 10.17185/duepublico/70605

URN: urn:nbn:de:hbz:464-20200110-155712-9

Alle Rechte vorbehalten.