

Birger P. Priddat

## Deutsche Privathochschulen – ein „emerging market“?

*Die Universität Witten/Herdecke stand kurz vor einer Insolvenz. Im Sog der Geschehnisse ist ihr Präsident Birger P. Priddat im Dezember 2008 von seinem Amt zurückgetreten. Er skizziert hier den Bildungsmarkt in Deutschland.*

Am Beispiel der Universität Witten/Herdecke, die gerade an einer Insolvenz vorbeigeglitten ist, entzünden sich die Fragen nach der Zukunft deutscher Privathochschulen. Witten/Herdecke ist eine der raren Universitäten in diesem Kanon, neben der Jacobs Universität in Bremen und der Zeppelin Universität in Friedrichshafen. Um sich Universität nennen zu können, braucht es drei Fakultäten; die meisten privaten Institutionen sind, mit nur einer Fakultät, deshalb lediglich Hochschulen (und wiederum die meisten davon Fachhochschulen). Witten/Herdecke war der Anlass, die Finanzierung zu erörtern, genauer gesagt: die Geschäftsmodelle. Das aber, so wird sich zeigen, reicht nicht: es müssen Bildungsmodelle entwickelt werden.

Die deutschen Privathochschulen existieren erst seit 25 Jahren (dem Gründungsjahr Witten/Herdeckes). Inzwischen gibt es ca. 70 Hochschulen in privater Trägerschaft, die meisten davon sind Fachhochschulen. Im Gegensatz zu privaten Schulen erhalten private Hochschulen keine Staatssubvention (nur wenige haben besondere Konditionen ausgehandelt: Witten/Herdecke (bis 2011); Jacobs Universität und die HHL, Graduate School of Management, in Leipzig haben Staatsbürgschaften bzw. Einstiegszahlungen erhalten; auch die inzwischen insolvente SIMT in Stuttgart). Wegen der vielen Fachhochschulen dominieren die Bachelor-Programme. Nur bei wenigen ist die Forschung ausgeprägt; der private Bildungsmarkt dieses Segmentes konzentriert sich auf die Ausbildung. Der Wettbewerb untereinander beginnt sich zu intensivieren; traditionell aber stehen die deutschen Privathochschulen der oberen Klasse schon immer in Konkurrenz zum europäischen Ausland: St. Gallen, Bucconi, Barcelona, Maastricht, London Business School, Kopenhagen Business School etc. Das liegt vor allem daran, dass die meisten privaten Hochschulen Deutschlands Business Schools sind, d.h. nur eine Wirtschaftsfakultät haben, die vornehmlich managementorientiert ist.

---

*Prof. Dr. Birger P. Priddat, 59, ist Inhaber des Lehrstuhls für Politische Ökonomie an der Universität Witten/Herdecke und war dort bis vor kurzem Präsident.*

Ist das alles? Wo bleiben die geisteswissenschaftlichen Innovationen? Wo die naturwissenschaftlichen? Reicht das Geld nicht für große Entwürfe? Für neue Ideen?

Privathochschulen sind abhängig von externen Finanzierungen, d.h. von Spenden und Schenkungen. Der aktuell in den Medien diskutierte Glaube, man könnte sich durch Studiengebühren finanzieren, ist ein Fachhochschulmodell: große Studentenzahlen, optimal ausgenutzte Raumkapazitäten, relativ kostengünstige Professoren, wenig kapitalbindende Studiengänge, keine Forschung. Die unternehmerische Phantasie geht so weit, diese Institutionen sogar als profitabel zu denken. Hier erleben wir gerade eine Wandlung in Deutschland: vom Mäzen zum Investor.

### Erträge vorwiegend aus Weiterbildung

Unabhängig davon, dass viele private Fachhochschulen noch weit davon entfernt sind, profitabel zu wirtschaften, holen sie ihre Erträge nicht vornehmlich aus dem Kerngeschäft (den Bachelor- und Master-Programmen), sondern eher aus der Weiterbildung (so die Hochschule Heilbronn, die European Business School in Oestrich-Winkel, die European School of Management and Technology (ESMT) oder die Frankfurt School of Finance and Management und die Goethe Business School (ebenfalls Frankfurt)). Hier mischen sich klassische Hochschulaufgaben mit neuen Bildungsmärkten; eindeutig dominiert die Lehrdimension. In der Bertelsmann AG wird eine neue Division ‚Education‘ aufgebaut, die sich konsequent erst einmal auf nicht-europäischen Märkten engagiert, weil man deutsche Hochschulen noch nicht als reif für groß dimensionierte Bildungsmarktprojekte ansieht.

Die Diskussion über die Zukunft der Privathochschulen wird durch diese Perspektiven dominiert; man vernachlässigt fast völlig, dass Hochschulen Hochschulen sind, d.h. für Lehre und Forschung verantwortlich. Die Forschung, der schwierigere und aufwendigere Part, bleibt unterbelichtet. Wir haben es mit einer völlig unzureichenden Erörterung zu tun, die man in zwei Ebenen aufteilen sollte: 1. in die Diskussion um die effizienzgetriebene Fachhochschule und 2. in

die Diskussion über die forschungsleistenden Hochschulen. Beides wird in unzulässiger Weise vermischt. Reden wir über Hochschulen als Universitäten, ist die Idee der Finanzierung über Eigeneträge fast fahrlässig: Forschung kostet Geld, das weder über Studiengebühren noch über Weiterbildung generiert werden kann. Eine US-amerikanische Erfahrung rät, nicht mehr als 30% der Einnahmen über Studiengebühren zu erwirtschaften, weil sonst eine zu große Abhängigkeit von (schwankenden) Bewerberzahlen bei fixen Personalkosten die Lehre gefährden könnte. Das gilt in noch stärkerem Maße für die Forschung.

### **Forschung an privaten Hochschulen**

Erst dann, wenn die privaten Hochschulen Forschung genauso hochhalten wie die Lehre, sind sie für Professoren attraktiv, können sie in die reelle Konkurrenz zu den staatlichen Universitäten gehen, können sie gesellschaftliche Themen mitbestimmen, sind sie ein Ort der intellektuellen Auseinandersetzung. Gerade der letzte Punkt ist von hoher Bedeutung: Universitäten sind der einzige Ort in der Gesellschaft für längere Gedankenspiele, für Erprobungen des Geistes, für Theorien, die anderswo nicht erörterungsfähig wären. Sie sind Bildungsinstanzen, in denen nicht nur das intellektuelle Potential erprobt wird, sondern auch die Persönlichkeit entwickelt wird, die allein dazu befähigt, später in verantwortliche Führungs- und Wissenschaftspositionen zu gelangen. Aktuell sind es nur die Universität Witten/Herdecke und die Zeppelin Universität, die diese Intention systematisch zum Programm erhoben haben, mit beträchtlichen Erfolgen. Die schwachen Signale aus anderen privaten Hochschulen (z.B. Seminare für soziale Kompetenz) sind eher nur formale Dekorationen, wenn sie nicht den ganzen Korpus der Universität durchdringen. Verliert man dieses aus dem Auge, betrachtet man Hochschulen nur nach dem Gesichtspunkt hoher Zertifizierungsraten, effizienten Durchsatzes und optimierenden Managements, darf man sich nicht wundern, dass die Frage nach der Legitimation privater Hochschulen gestellt wird. Es bleibt dann nur, dass sie effizienter sind, d.h. das Kapazitäts-/Output-Problem besser als die staatlichen Hochschulen lösen. Das Produkt Bildung wird sekundär. Dafür sollen private Spender wie Investoren Geld aufbringen? Welche Qualitäten werden hierbei gedacht? Welche Bildungsstandards? Welche Vorstellungen von nachhaltigen Bildungsprozessen?

Die privaten Hochschulen sind in vielen Bereichen noch Kopien des Staatsbetriebes: weder haben sie völlig neue Formen der Hochschulorganisation, der Lehre und der Forschung entwickelt, noch haben sie – Ausnahmen ausgenommen – ihre Chancen genutzt, Wissenschaftsfelder zu besetzen, auf die sich staatli-

che behäbige Universitäten so schnell weder wagen noch organisatorisch bewältigen können. Welche neuen Wissenschaftsimpulse sind von den privaten Hochschulen gekommen? Heißt privat nicht auch: unternehmerisch, innovativ? Derzeit wird nur die finanzielle Sicherung thematisiert. Ist die Frage der Finanzierung ohne Berücksichtigung der Bildungsinhalte aber allein attraktiv genug für private Finanzierungen?

Private Hochschulen als Universitäten lassen sich nur als forschungsintensive Instanzen rechtfertigen. Dass ihre Lehre exzellent sein sollte, gehört zu den Grundbedingungen ihrer Attraktivität. Oft sind es aber nur die kleineren Seminare; von einer systematischen Qualifikation, von erfolgreichen Experimenten in Didaktik und Methodik hört man wenig, von Lehrfreiheit fast gar nichts. Die Forschung kopiert bisher fast nur die staatlichen Usancen: Lehrstühle und Assistenten, die promovieren, und jetzt den beginnenden Ph.D.-Programmen. Manchmal gibt es eher nur fachhochschulartige Professuren, ohne Assistenz und Forschungsentourage. Daneben stehen die üblichen Forschungsdrmitttelbeschaffungskonkurrenzen. Erst wenn die privaten Universitäten begnügen, die Forschung durch eigene Mittel zu fördern, wie an der Zeppelin Universität initiiert, werden sie Orte hoher Attraktivität unabhängiger und freier Geister, die die privaten Hochschulen mit einem geistigen Leben füllen, das an staatlichen Universitäten eher nur in den kleinen Domänen der Exzellenzforschung überlebt.

Nun muss man allerdings hinzufügen, dass Universitäten ihre Zeit brauchen, um sich in der Forschung zu positionieren; die meisten privaten Hochschulen sind noch sehr jung (Harvard hingegen über 100 Jahre). Sie haben meist auch nur junge Professoren. Fünf bis zehn Jahre Positionierungszeit sind erforderlich, aber nur dann, wenn die Arbeitsbedingungen so gut sind, dass sich die Kollegen nicht bald schon wieder weg bewerben. Der Trend zur internen Effizienz allerdings geht einher mit zunehmender Lehrbelastung, oft zusätzlich noch mit Aufwand für Weiterbildung. Amerikanische und kanadische private Universitäten verlangen von Forschern zum Teil nicht mehr als 2-4 Semesterwochenstunden Lehrverpflichtung; bei uns geht der Trend über die staatlichen Maße von 8-9 Semesterwochenstunden noch hinaus (z.B. bei der Zeppelin Universität und der European Business School).

### **Spendenkultur**

Die Spendenkultur hat sich in den letzten Jahren gewandelt. Zum einen gibt es Großspender (die aber wohl eher die staatlichen Institutionen bedienen als die privaten: Universität Frankfurt, TU München, Universität Duisburg-Essen, sonst nur Jacobs Universität in Bremen). Die WHU in Vallendar, die Bucerius-Law-

School in Hamburg, die Zeppelin Universität in Friedrichshafen und die Hertie-School of Governance haben ihre Stiftungen; nicht immer friktionsfrei. So usurpiert die Bucerius-Law-School ein Gutteil des Budgets der ZEIT-Stiftung. Die WHU muss jedes Jahresende ihr Defizit durch die Beisheim-Stiftung ausgleichen. Sie kann ihre anberaumte Entwicklung nicht wirklich finanzieren. Die Jacobs Universität bekommt ca. 15 Mio. Euro p.a. bis 2011, danach den Rest von ursprünglich 200 Mio. Euro ausgezahlt (ca. 115 Mio. Euro). Vom Zinsertrag der 115 Mio. Euro kann sie ihr Budget dann nicht finanzieren, braucht also entweder etliche Mio. Euro p.a. zusätzliche Finanzierung oder lebt vom vorhandenen Geld über mehrere Jahre, um danach völlig neu finanziert werden zu müssen. Die European Business School hat unterschiedliche Ertragsquellen, harte Kostenprogramme und Befürchtungen, wie man hört, dass ein paar Hedge-Fonds-finanzierte Lehrstühle demnächst gefährdet sind. Die Hertie-Stiftung ist mit den Leistungen der Hertie-School nicht wirklich zufrieden. Die European School of Management and Technology in Berlin kann aus den Zinserträgen der angesammelten 60 Mio. Euro ihren Betrieb nicht finanzieren, vor allem nicht ihre Entwicklung; der Rest ist Weiterbildung. Lediglich die Zeppelin Universität scheint solide finanziert zu sein.

### **Finanzielle Grundlage fehlt in Witten/Herdecke**

Witten/Herdecke war nicht mehr grundlegend finanziert; nachdem die Firma Droege 2008 ihr Engagement aufgab, fehlten ca. 10 Mio. Euro, die längst eingeplant waren. Droege zahlte nur einmal 2,6 Mio. Euro 2007, hatte aber 12 Mio. Euro versprochen. Auf der Basis der Brückenfinanzierung von 12 Mio. Euro sollte eine nachhaltige Finanzierung erst aufgebaut werden. Das dauert natürlich und war dann plötzlich unterbrochen. Witten/Herdecke ist die einzige private Universität mit einer innovativen medizinischen Fakultät, inklusive einer integrierten Naturwissenschaft. Das kostet (zumal der Wissenschaftsrat für seine Reakkreditierung harte Auflagen machte: zehn Forschungslehrstühle mehr). Faktisch fehlten 2008 10 Mio. Euro geplante Einnahmen. Als dann das Land Nordrhein-Westfalen noch mit der Forderung einer Bürgschaft für den Insolvenzfall über 10 Mio. Euro hinzukam, Witten/Herdecke wurden bisher von den Ministern Ausnahmeregelungen zugestanden, kam die Finanzierung ins Stocken. Das Land hatte sich einen extrem ungünstigen Zeitpunkt ausgewählt für seine Forderungen. Allein das negative Signal einer solchen Forderung lähmte potentielle Finanziers im Kontext der schon bestehenden Schwierigkeiten. Zudem kam dann die Finanzkrise hinzu. Es war klar, dass das Geschäftsmodell Witten/Herdecke ohne nachhaltige Finanzierung nicht mehr tragfähig

war; als das Land Ende 2008 die wiederum längst eingeplanten 4,5 Mio. Euro Zuschuss nicht mehr zahlen wollte, war die Universität gefährdet.

Nordrhein-Westfalen hatte die Universität lange Zeit subventioniert, zuletzt 4,5 Mio. Euro p.a. als Fehlbeitragskompensation (limitiert bis 2011). Das bedeutet faktisch, dass alle Gelder, die über die eingereichte Finanzplanung zusätzlich erworben wurden, den Landesanteil entsprechend senkten. Effektiv zahlten private Finanziers dann den Teil, den das Land eigentlich hätte geben wollen – eine paradoxe Situation –, die den privaten Geldgebern kaum zu erklären war und natürlich zusätzlich Hemmungen erzeugte. Diese Regelung ist erst jetzt in den Verhandlungen im Dezember 2008 in eine einfache Projektfinanzierung geändert worden. Neben der Forderung nach 10 Mio. Euro Rücklage bestand das Land auf dem sogenannten Besserstellungsverbot, wonach die Verträge der Professoren nach den Standards beamteter Kollegen zu bemessen seien, vorerst bezüglich der Semesterwochenstundenzahl. Die Freiheit der Vertragsgestaltung, einer der wenigen Konkurrenzvorteile, wurde beschnitten. Das galt auch für Gehälter der Führung, die trotz fehlender Pension und trotz bestehender Geschäftsführerhaftung denen der staatlichen Rektoren und Kanzler gleichgestellt werden mussten (ohne deren Zuschläge). Das sind für eine freie und private Universität starke Regulationen, die die Standards der Kooperation von Staat und privaten Hochschulen überdenken lassen müssten.

Man darf nichts beschönigen: ohne nachhaltige Finanzierung war das Geschäftsmodell Witten/Herdecke nicht mehr zeitgemäß. Man muss aber auch nichts dramatisieren: ein Großteil der Finanzmittel kommt aus Studienbeiträgen, Drittmitteln, Erträgen der Zahnklinik und natürlich auch Spenden und Schenkungen. Nur ca. ein Drittel des Etats von 32 Mio. Euro ist weiterhin extern zu besorgen gewesen. In summa fehlten 10 Mio. Euro p.a. Das ist letztlich wenig, wenn man die Leistung der Universität dagegen rechnet: ständig exzellente Ergebnisse in den Rankings von BWL und Medizin, hochwertige Karrieren der Absolventen, eine extraordinary Studienatmosphäre mit hohen Anforderungen und Freiheiten an die Studenten. Die Kosten für einen Medizinstudienplatz von ca. 8000 Euro p.a. sind im Vergleich mit Bochum (ca. 22 000 p.a.) und Duisburg-Essen (ca. 50 000 p.a.) sehr niedrig. Würde man das Wittener Modell der Medizinausbildung auf die staatlichen Universitäten übertragen, würden hohe Beträge frei werden, die in die Erhöhung der Qualität der Lehre investiert werden könnten.

Man könnte, wenn man in Effizienzkalkülen denkt, überlegen, dass der Staat die Differenz zum staatlichen Universitätsbereich an die Privaten zahlt, für die

Übernahme des Bildungsauftrages. In dem Maße, wie die Privaten sich dann stärker entwickelten, könnte er weitere Investitionen sparen, indem er in einem neuen PPP-Modus die Privaten teilfinanziert und die OECD-Ziele der Bildungsausgabenerhöhung dennoch kostengünstiger erreicht. Wieso rechnet man in der Politik nicht nach?

### **Gefahr der „Verfachhochschulung“**

Die aktuellen Diskussionen laufen in eine andere Richtung: die Finanzierung eines aufwendigen Bildungskonzeptes und starker Forschung wird aktuell gegen eine Durchsatzeffizienz gerechnet, die hohen Output zu optimierten Kosten erbringen will. Das ist legitim, aber nicht geeignet, exzellente kleine private Universitäten nachhaltig zu sichern. Es besteht die Gefahr der „Verfachhochschulung“ der privaten Bildungslandschaft. Bildungs-, Führungs- und Forschungsexzellenz kann dieser Entwicklung nicht mehr ohne weiteres zugeschrieben werden.

Wo bleiben die experimentellen Wagnisse, die sich gerade die privaten Hochschulen erlauben könnten, die keine Staatsanteile haben? Wo bleiben die exzellenten Forschungsbedingungen, die uns erst überhaupt in internationaler Konkurrenz bestehen lassen würden? Welche avantgardistischen Themen besetzen die Privaten – bei aller Freiheit, die sie hätten? Welchen Mut in transdisziplinärer Forschung gehen sie ein? Welche neuen Muster entwickeln sie, an denen sich die staatlichen Universitäten reiben müssten? Welche Freiheiten der Lehre erlauben sie? Wie schützen sie ihre Studierenden vor falschem elitärem Dünkel?

### **Standesdünkel der privaten Hochschulabsolventen**

Das ist ein neuer, jetzt beginnender Diskurs: welche Formate sozialer Verantwortung werden in den privaten Hochschulen geprägt? In Deutschland wehrt man sich gegen die Auszeichnung als Elite-Hochschule. Dennoch gebärden sich etliche Absolventen der Privaten elitär; sie haben ein spezifisches „group thinking“ ausgeprägt, das manchen Personalchefs schon negativ auffällt. Wie reflektieren die Privaten ihre Universitätskultur? Wie ihren Bildungsauftrag? In der Folge der Finanzkrise wird in den USA bereits gefragt, welche Schuld die MBA- und Business Schools an den Verhaltensexzessen z.B. des Investmentbankings tragen? Welche Überlegungen hierzu greifen bei unseren Privaten? Haben sie nicht besondere Verpflichtungen zur sozialen Verantwortung? Auch durch eine höhere Diversität unterschiedlicher Lehrmeinungen und transdisziplinärer Fragestellungen? In praktisch eingeübter „diversity“?

Privatuniversitäten sind Wettbewerber mit dem Staat und untereinander. Die Qualität ihrer Bildung

muss erstklassig sein. Nicht der schnelle Durchsatz ist entscheidend, sondern das Bildungsergebnis. Solch ein Aufwand muss nachhaltig finanziert werden. Die Hochschulen bauen ihren Markenwert über Jahre und Jahrzehnte auf; das kann nicht durch Finanzierungsunsicherheit begleitet werden. Eine Universität ist ein Ort, um es pointiert zu sagen, an dem sich Wissenschaftler beim Mittagessen über Wissenschaft unterhalten, nicht über die Existenz ihrer Institution. Folglich braucht es Stiftungen, die kapitalmächtig genug sind, ihre Hochschulen auch zu finanzieren. Erst dann kann ein „intellectual capital stock“ an hochwertigen Wissenschaftlern gebunden werden, die im größeren Maßstab drittmittelfähig sind. Hierüber – und nur hierüber – ist eine Staatsfinanzierung denkbar, ohne große Eingriffsrechte (fast alle US-amerikanischen privaten Universitäten sind bis zu 20% über staatliche Drittmittel finanziert, wenn sie nicht sowieso direkte Subventionen erhalten). Stefan Jansen, Präsident der Zeppelin Universität, hat einen „matching fund“ vorgeschlagen, bei dem der Staat die Forschungsmittel anteilig finanziert, die man selber eingeworben hat. Das wäre eine wettbewerbskonforme Lösung, die ermuntern könnte, weitere private Hochschulen zu gründen, die von vornherein als forschungsintensiv konzipiert sind.

Der große Markt wird eher im Fachhochschulbereich und in der Weiterbildung liegen. Sollte das die alleinige Domäne der Privaten werden? International sind die privaten die eigentlichen Exzellenzinstitute. Wir werden hier nur mithalten können, wenn wir neue Finanzierungsmodelle privater Universitäten auflegen; die großen privaten Förderungen stehen noch aus. Das Spiel hat noch gar nicht richtig begonnen.

Es ist zudem unklar, ob wir die sogenannten „international standards“ blind kopieren müssen. Momentan sind sie eher der Deckmantel mangelnder eigener Ideen und Innovationen. Warum gehen wir unbeholfen zur englischen Sprache über? Warum keine selbstbewusste „double education“: englisch und deutsch, insbesondere für ausländische Studierende? Warum sollten wir ausländische Bewerber bekommen, wenn wir sie nicht für unsere Kultur und Sprache attrahieren? Was sollen sie letztthin dann hier? Und wie sollen sie, wenn sie schon hier studieren, Botschafter Deutschlands werden, wenn sie Deutschland gar nicht kennen, obwohl sie hier studierten?

Überall kopieren wir nur. Haben wir keine eigenständigen Bildungskonzepte? Wären die Privaten nicht die wirklichen „creative centers“? Erst dann wären wagemutige Unternehmer bereit, viel mehr für sie zu finanzieren – in einer Koalition von wirtschaftlicher und intellektueller Avantgarde. Erst dann würde der private Bildungsmarkt ein wirklicher „emerging market“.