

Rolle und Zukunft privater Hochschulen in Deutschland

Eine Studie in Kooperation
mit McKinsey & Company



Andrea Frank • Solveigh Hieronimus • Nelson Killius • Volker Meyer-Guckel

POSITIONEN

Rolle und Zukunft privater Hochschulen in Deutschland

Eine Studie in Kooperation
mit McKinsey & Company



Andrea Frank • Solveigh Hieronimus • Nelson Killius • Volker Meyer-Guckel

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	4
1 Zusammenfassung.....	6
2 Die Landschaft privater Hochschulen in Deutschland	18
3 Veränderungen im Wettbewerbsumfeld privater Hochschulen	28
3.1 Veränderte gesellschaftliche Rahmenbedingungen.....	28
3.2 Unsichere Finanzierung.....	31
3.3 Intensivierter Wettbewerb mit staatlichen Hochschulen.....	33
3.4 Gestiegene Erwartung der Studierenden	36
3.5 Fortschreitende Internationalisierung der Hochschullandschaft.....	38
4 Handlungsempfehlungen	42
4.1 Handlungsfeld: Politischer Wille	43
4.2 Handlungsfeld: Förderung und Finanzierung	48
4.3 Handlungsfeld: Kooperationen und Verbundstrukturen	55
4.4 Handlungsfeld: Lebenslanges Lernen.....	62
4.5 Handlungsfeld: Internationalisierung	71
4.6 Handlungsfeld: Weitere Differenzierungsmöglichkeiten	75
5 Schlussbetrachtung	82
Bibliografie	86
Expertenbeirat	90
Experteninterviews.....	91
Impressum.....	94

Interviews

Dr. Thoralf Held,
International School of
Management 24

Dr. Dietmar Goll,
Wissenschaftsrat 47

Dr. Florian Schütz,
Career Partner GmbH 54

Themenporträts

Mannheim Business School 34

Bucerius Law School 50

Jacobs University 61

Deutsche Universität für
Weiterbildung 70

SRH Fachhochschule für
Gesundheit Gera 77

Vorwort

Private Hochschulen haben sich in den vergangenen Jahren rasant entwickelt und zählen zu den Innovatoren im deutschen Hochschulsystem. Heute verfügt Deutschland über eine zwar kleine, aber vielfältige private Hochschullandschaft. Gleichzeitig ist das Hochschulsystem insgesamt durch Deregulierung und Reformen in Bewegung geraten: Bund und Länder haben die staatlichen Hochschulen in die Freiheit entlassen und sie weitgehend in die Lage versetzt, sich nach ihren eigenen Vorstellungen weiterzuentwickeln. Damit hat sich auch das Verhältnis zwischen privaten und staatlichen Hochschulen verändert. Bisherige Alleinstellungsmerkmale, die den privaten Hochschulen vermeintliche Wettbewerbsvorteile ermöglichten, werden nun mit staatlichen Hochschulen geteilt.

Welche Rolle spielen private Hochschulen unter den neuen systemischen Rahmenbedingungen heute und welchen gesellschaftlichen Beitrag leisten sie? Welchen Entwicklungen ist die Landschaft privater Hochschulen unterworfen und welche Perspektiven eröffnen sich daraus für sie? Wie verändert sich das Verhältnis zwischen privaten und staatlichen Hochschulen? Wie hat sich ihre Verortung im Gesamtsystem verändert?

Der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft und McKinsey & Company sind diesen Fragen gemeinsam nachgegangen. Die vorliegende Studie beschreibt die derzeitige Landschaft privater Hochschulen, zeigt Entwicklungstrends auf und formuliert Handlungsempfehlungen für private Hochschulen sowie für die Politik.

Die Studie soll einen Beitrag zur wissenschaftspolitischen Diskussion in Deutschland leisten. Diese muss mittelfristig eine Reihe von Grundsatzfragen beantworten: Wollen wir ein vielfältiges Hochschulsystem, in dem auch die gesellschaftlichen Beiträge der privaten Hochschulen und damit das private Engagement für Bildung und Wissenschaft gewürdigt, politisch unterstützt und nachhaltig gesichert werden? Verpflichtet der aktuelle Konsolidierungsdruck – auch im staatlichen System – im Interesse eines optimalen Bildungsangebots nicht dazu, diese Vielfalt zu ermöglichen? Um es vorwegzunehmen: Wir denken ja.



Unsere Untersuchung stützt sich zunächst auf Auswertungen quantitativer Daten, auf deren Basis wir Entwicklungstrends und Einflussfaktoren in der privaten Hochschullandschaft identifiziert haben. Aus diesen wurden im Anschluss Handlungsfelder und -empfehlungen formuliert und mit dem Expertenbeirat der Studie weiterentwickelt. In über 60 Hintergrundgesprächen haben wir dazu außerdem Einschätzungen eingeholt von Hochschulleitungen, Hochschulforschern, Wissenschaftsexperten, politischen Entscheidungsträgern sowie Bildungsunternehmern und Arbeitgebern.

Unser Dank geht an die vielen Expertinnen und Experten, die sich für Hintergrundgespräche und Interviews Zeit genommen haben. Das Engagement des Beirats, der die Erarbeitung der Studie und der Empfehlungen beratend begleitet hat, möchten wir an dieser Stelle besonders hervorheben. Spezieller Dank gilt auch der Stiftung van Meeteren, die durch ihre finanzielle Unterstützung zu dieser Studie beigetragen hat.

Prof. Dr. Andreas Schlüter
Generalsekretär
Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft

Frank Mattern
Managing Partner Deutschland
McKinsey & Company

1

Zusammenfassung

Die Landschaft privater Hochschulen in Deutschland

Im Jahr 2010 gibt es in Deutschland 90 staatlich anerkannte Hochschulen in privater Trägerschaft – davon 79 Fachhochschulen – mit insgesamt rund 95.000 Studierenden. Damit ist fast jede vierte Hochschule in Deutschland privat getragen; zugleich sind dort aber nur knapp 5 Prozent der Studierenden eingeschrieben.

Die Gründungswelle privater Hochschulen setzte in den 90er-Jahren des vergangenen Jahrhunderts ein und entwickelte sich rasant seit dem Jahr 2000. So entfallen allein 47 Neugründungen auf das vergangene Jahrzehnt, dies entspricht einer Verdoppelung seit dem Jahr 2000. Noch stärker stieg die Studierendenzahl an privaten Hochschulen. Sie hat sich mehr als vervierfacht.

Von staatlichen Hochschulen unterscheiden sich die privaten vor allem hinsichtlich Größe und Fächerspektrum. Eine private Hochschule hat derzeit im Durchschnitt mit 1.051 Studierenden weniger als ein Achtel der durchschnittlichen Studierendenzahl an staatlichen Hochschulen, die bei 8.053 Studierenden liegt. Das Fächerspektrum privater Hochschulen ist ebenfalls deutlich kleiner als an staatlichen Hochschulen und mit rund 60 Prozent aller Studierenden an privaten Hochschulen liegt sein Schwerpunkt auf einem wirtschaftsnahen Studienangebot.

Anhand von Fächerbreite, Abschlusspektrum und Selbstverständnis lassen sich fünf Typen privater Hochschulen unterscheiden:

- *Aufwerter* sind Fachhochschulen, die sich in ausgewählten Fächern der Akademisierung früherer Lehrberufe, überwiegend auf grundständigem akademischem Niveau, verschrieben haben. Meist sind sie spezialisiert auf die Fachbereiche Gesundheit, IT und Medien/Gestaltung, kaufmännische Berufe oder Handwerk.
- *Flexible* sprechen mit ihren breit gefächerten Fernstudienangeboten, berufsbegleitenden und berufsintegrierten Studienformaten insbesondere Personen mit hohen Flexibilitätsbedürfnissen an und ermöglichen diesen somit oft erst den Zugang zu Hochschulbildung, überwiegend auf grundständigem akademischem Niveau.
- *Berufsorientierte* sind private Fachhochschulen, die geprägt sind durch effiziente und arbeitsmarktorientierte Studiengänge, oft in enger Partnerschaft mit ortsansässigen Unternehmen. Ihr Angebotsportfolio ist ebenfalls breit gefächert und erstreckt sich vom grundständigen Studium bis hin zu Master-Studiengängen.
- *Spezialisten* sind private Hochschulen mit dem akademischen Anspruch, Forschung und Lehre auf universitärem Niveau zu betreiben. Sie sind fokussiert auf einen Fachbereich wie Wirtschaft, Rechtswissenschaften oder Public Policy, haben Promotionsrecht oder streben dieses an.
- *Humboldtianer* arbeiten auf vergleichbarem akademischem Niveau wie die Spezialisten, legen aber anders als diese großen Wert auf Multi- und Interdisziplinarität mit dem Ziel fachübergreifender Kompetenzentwicklung in Forschung und Lehre.



Entgegen der verbreiteten Meinung liegt der wesentliche gesellschaftliche Beitrag der privaten Hochschulen in Deutschland nicht in der Elitenausbildung, sondern vielmehr in Angeboten für Zielgruppen, die von staatlichen Hochschulen nicht oder nur unzureichend angesprochen werden. Die Mehrzahl der privaten Hochschulen führt derzeit Personen an das tertiäre Bildungssystem heran, die sonst vermutlich nie ein Studium begonnen hätten: durch Akademisierung von Berufsausbildungen, das Angebot strikt praxisorientierter Bachelor- und teilweise auch Master-Studiengänge sowie klassische oder fernstudiengestützte Weiterbildung, die auch ein Studium in Teilzeit und berufsbegleitend ermöglicht.

In Zahlen heißt dies konkret:

- Nicht einmal jeder zehnte Studierende an privaten Hochschulen in Deutschland ist derzeit an den stark selektiven, universitären Einrichtungen eingeschrieben – den so genannten Spezialisten und Humboldtianern.
- Rund 55 Prozent studieren an den sogenannten Aufwertern und Flexiblen, die überwiegend ein grundständiges Studium anbieten und Zielgruppen ansprechen, die sonst oft gar nicht studieren würden.
- Die verbleibenden 36 Prozent der Studierenden an privaten Hochschulen lernen an den sogenannten Berufsorientierten – also Fachhochschulen oder vergleichbaren Institutionen –, die ein effizientes, arbeitsmarktorientiertes Studium mit dem Ziel eines schnellen und erfolgreichen Berufseinstiegs anbieten.
- Berufsorientierte und Aufwerter wachsen in Deutschland am schnellsten und machen heute drei Viertel aller privaten Hochschulen und rund zwei Drittel der Studierenden an privaten Hochschulen aus.

Veränderungen im Wettbewerbsumfeld

Private Hochschulen agieren in einem sich stark verändernden Umfeld. Vor allem fünf Entwicklungen beeinflussen die mittelfristige Wettbewerbsfähigkeit der privaten Institutionen:

- *Veränderte gesellschaftspolitische Rahmenbedingungen:* Die demografische Entwicklung, das politische Ziel, die Partizipationsquote an akademischer Bildung von derzeit 34 Prozent auf 40 Prozent zu steigern, eine Zunahme der Bildungsmigration sowie die verstärkte Nachfrage nach akademischer Weiterbildung (lebenslanges Lernen) wirken zusammen. Sie verändern langfristig Größe und Zusammensetzung der Studierendenschaft. Zugleich behindern institutionelle Akkreditierung und derzeit uneinheitliche landesrechtliche Regelungen zur staatlichen Anerkennung bisweilen länderübergreifende Kooperationen oder potenzielle Partnerschaften mit staatlichen Hochschulen. Deshalb wird die Entwicklung der privaten Hochschullandschaft auch davon abhängen, wie sich die Systeme der Anerkennung und Akkreditierung von privaten und staatlichen Hochschulen langfristig weiterentwickeln.

- *Unsichere Finanzierung:* Private Hochschulen haben – das liegt in der Natur der Trägerschaft – keine oder kaum staatliche Grundmittel und sind somit abhängig von Studiengebühren, Drittmitteln und Zuwendungen von Trägern. Während die Bedeutung von Drittmitteln aus allen Quellen bei privaten und staatlichen Hochschulen steigt, partizipieren private Hochschulen derzeit kaum an öffentlichen Fördermitteln. Eine ausgewogene und nachhaltige Finanzierung ist für private Hochschulen somit zunehmend ein zentraler Wettbewerbsfaktor.
- *Intensivierter Wettbewerb mit staatlichen Hochschulen:* Die Deregulierung des staatlichen Hochschulsystems, die Studienreform und neue wettbewerbliche Finanzierungsformate haben den staatlichen Hochschulen neue Gestaltungsspielräume in Forschung und Lehre eröffnet und zugleich den Wettbewerbsgedanken im System etabliert. Deshalb sind staatliche Hochschulen in ihrer Organisation und ihren Angeboten wettbewerbsfähiger geworden. Nach administrativen Reformen agieren viele von ihnen heute marktnäher; Internationalität und individuelle Betreuung begreifen auch sie als notwendige Elemente einer guten akademischen Ausbildung. Mit anderen Worten: Bereits kurz- bis mittelfristig laufen die privaten Hochschulen Gefahr, Wettbewerbsvorteile – insbesondere hinsichtlich Praxisnähe, Internationalisierung, Lehrbedingungen und Serviceorientierung – zu verlieren, oder haben sie bereits verloren.
- *Gestiegene Erwartung der Studierenden:* Die Erwartung der Studierenden an ein Studium und damit an Hochschulen hat sich in den vergangenen Jahren ebenfalls stark verändert. Aus Sorge um einen sicheren Arbeitsplatz und spätere Einkommenschancen stellen sie höhere Anforderungen daran, wie berufsrelevant ein Studium ist und wie wahrscheinlich der Wechsel von der jeweiligen Hochschule in einen Job ist. Staatliche Hochschulen schärfen diesbezüglich ihr Profil und machen den privaten Hochschulen bei deren ehemaligem zentralem Wertversprechen gegenüber Studierenden inzwischen starke Konkurrenz.
- *Fortschreitende Internationalisierung der Hochschullandschaft:* Alle Hochschulen stehen unter dem Druck, ihre Studieninhalte auf globale Fragen auszurichten, verlässliche internationale Partnernetzwerke aufzubauen und den Studierenden integrierte Auslandsaufenthalte anzubieten. Das gilt heute ebenso als Qualitätsmerkmal einer Hochschule wie ihre eigene Lehre. Staatliche und private Hochschulen stehen auch hier im direkten Wettbewerb.

Handlungsempfehlungen

Aus der beschriebenen Ausgangslage und den veränderten Rahmenbedingungen hat diese Studie Handlungsmöglichkeiten abgeleitet, mit denen die Institutionen selbst, aber auch politische Akteure den Fortbestand einer dynamischen privaten Hochschullandschaft in Deutschland fördern könnten. Zu diesen Handlungsmöglichkeiten gehört die zentrale Frage, ob ein politischer Wille zur Gleichbehandlung und Integration der privaten Hochschulen in die deutsche Hochschullandschaft vorhanden ist. Darüber hinaus werden neue Konzepte dargestellt und Empfehlungen formuliert für Förderung und Finanzierung, Kooperationsmodelle und Verbundstrukturen, lebenslanges Lernen, Internationalisierung und weitere Differenzierungsmöglichkeiten als Handlungsfelder.

Politischer Wille

Eine Klärung der politischen Rahmenbedingungen für private Hochschulen setzt die Beantwortung der ordnungspolitischen Grundsatzfrage voraus, ob eine politische, rechtliche und in letzter Konsequenz auch finanzielle Unterstützung privater Hochschulen nicht nur legitim, sondern auch gesellschaftspolitisch gewollt ist. Dabei darf es hierbei jedoch nicht um staatliche Subventionen für den Geschäftsbetrieb marktwirtschaftlich agierender Bildungsinstitutionen gehen.

- **Staatliche Förder- und Finanzierungsmodelle sollten so weiterentwickelt werden, dass sie nicht mehr grundsätzlich zwischen privaten und staatlichen Leistungsanbietern unterscheiden.**

POLITIK



Staatliche Instanzen haben gute Gründe, die Tendenz der vergangenen Jahre im Finanzierungsmodus des Hochschulsystems – Verringerung des Grundfinanzierungsanteils staatlicher Hochschulen sowie Stärkung der aufgaben- und leistungsorientierten Finanzierung – in den kommenden Jahren weiter voranzutreiben und die privaten Hochschulen vom neuen Finanzierungssystem nicht auszuschließen.

- Ähnlich wie im Schulbereich könnten Staat und Gesellschaft von einem Mix aus privaten und staatlichen Institutionen für die Bewältigung einer Vielzahl von Bildungszielen und -aufgaben profitieren.
- Die Leistungen der privaten Hochschulen bei der Akademisierung von einst reinen Ausbildungsberufen, der Hinführung einer nicht traditionellen Klientel an ein Erststudium und beim Angebot von berufsbegleitenden Studiengängen – die allesamt weit oben auf der politischen Agenda stehen – würden politisch anerkannt und wären schneller, flexibler und möglicherweise finanziell günstiger ausbaubar als die Ausrichtung staatlicher Hochschulen auf diese Ziele.
- Eine angesichts der prekären öffentlichen Haushaltslage auch im staatlichen Hochschulsystem absehbare Konsolidierungswelle könnte zu intelligenten staatlich-privaten Partnerschaften führen. Diese könnten dem Staat neue finanzielle Spielräume für Hochschulprofilbildung eröffnen, ohne bei den Angeboten in der „Grundversorgung“ Abstriche machen zu müssen.

Die Icons zeigen auf einen Blick, an wen sich die Empfehlungen richten: an die Politik oder an die Hochschulen.

Die Politik ist gefordert, für private Hochschulen eine klare Zielfunktion und einen politischen Willen zu definieren, um Planungssicherheit für ein optimales und vielfältiges akademisches Bildungsangebot in Deutschland zu gewährleisten. In einem solchen System sollte die Bedeutung privater Hochschulen als Innovatoren und Bildungsanbieter in gesellschaftlich relevanten Nischenbereichen politisch anerkannt und gefördert werden (s. Förderung und Finanzierung).

- **Der Staat sollte verlässliche Rahmenbedingungen und adäquatere Akkreditierungsverfahren etablieren.**

Zum politischen Willen gehört auch, dass die Bundesländer einheitliche, verbindliche und dauerhaft tragfähige Rahmenbedingungen zur konsequenteren Einbindung privater Hochschulen in das Gesamtsystem schaffen. Vor allem sollten hinsichtlich Anerkennung, Bürgerschaftsaufgaben und Promotionsrechtsvergabe verlässliche Bedingungen herrschen, die privaten Hochschulen langfristige Planungssicherheit geben. Eine Harmonisierung der Rahmenbedingungen zwischen den Bundesländern würde darüber hinaus Kooperationen und die überregionale Expansion erleichtern.

Die Akkreditierungspraxis internationalisiert sich zunehmend und wendet sich immer mehr den Varianten einer institutionellen Akkreditierung zu. Dies sollte mittel- bis langfristig dazu führen, dass sich die Verfahren der Programm-, System- und institutionellen Akkreditierung für die staatlichen und die privaten Hochschulen annähern und sie im Ergebnis verschmelzen.

Förderung und Finanzierung

Die Sicherung vielfältiger Finanzierungsquellen wird für private Hochschulen immer mehr zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor und ist für ihr langfristiges Fortbestehen unverzichtbar. So konnten im Jahr 2007 nur 13 von 69 privaten Hochschulen ihre laufenden Kosten komplett aus Studiengebühren decken (knapp 20 Prozent). Für die verbleibenden 80 Prozent sind und bleiben weitere nachhaltige Finanzquellen von zentraler Bedeutung.



POLITIK

- **Öffentliche Drittmittelförderung sollte die Vielfalt der Ziele des Hochschulsystems abbilden.**

Hochschulen – staatliche wie private – leisten wichtige Beiträge zu gesellschaftspolitischen Zielen wie Partizipation, Akademisierung, exzellenter Lehre und lebenslangem Lernen. Die staatliche Drittmittelförderung für das deutsche Hochschulsystem sollte dieser Vielfalt der Ziele Rechnung tragen, ohne die Bedeutung der Forschungsförderung zu schwächen. Dazu wären neue Förderprogramme und angemessene Kriterien zu schaffen. Neben staatlichen sollten hierbei auch private Hochschulen honoriert werden, sodass die akademische Bildungslandschaft insgesamt differenzierter, innovativer und vielfältiger gefördert werden kann.

- **Private Hochschulen brauchen gleichberechtigten Zugang zu öffentlicher Förderung für klar definierte Leistungen.**

Bisher erfolgt die Förderung je nach Bundesland sehr unterschiedlich, meist auf Einzelfallbasis und unsystematisch. Aus Gründen der Gleichbehandlung sollten die Länder Gelder auch in voller Höhe weiterreichen, wenn private Hochschulen klar definierte und bei den Kennzahlen zur Mittelzuteilung berücksichtigte Leistungen erbringen. Für die Schaffung von zusätzlichen Studienplätzen ist der Hochschulpakt hier ein aktuelles Beispiel. Eine vollständige Weitergabe der Mittel für die privat geschaffenen Studienplätze der vergangenen fünf Jahre (etwa 50.000 Studienplätze) würde an den privaten Hochschulen zu Einnahmen von insgesamt ca. 550 Mio. Euro führen.

- **Der Wettbewerb zwischen den Hochschulen sollte durch einen Einstieg in die Subjektförderung gestärkt werden.**

In der Logik eines investitionsorientierten, leistungs- und aufgabenbezogenen staatlichen Fördersystems wäre es konsequent, zumindest einen Teil der öffentlichen Förderung des Hochschulsystems von Objekt- auf Subjektförderung umzustellen, also die institutionellen Zuwendungen für Ausbildungsleistungen mehr als bisher an die Nachfrage der Studierenden zu koppeln. Dadurch sollen die Hochschulen angeregt werden, ein zugleich breites und nachfrageorientiertes Bildungsangebot zu schaffen. Die Höhe des Anteils der Finanzmittel, der über Subjektförderung vergeben wird, ist dabei ein wesentlicher Motor des Wettbewerbs zwischen Hochschulen – unabhängig von deren Trägerschaft.

Um die Qualität des Bildungsangebots weiter zu steigern, ohne die Hochschulplanung nachhaltig zu gefährden, könnten bis zu 50 Prozent der Finanzmittel über Subjektförderung vergeben werden, z. B. durch Gutscheine. Ähnliche Modelle finden, beispielsweise in der frühkindlichen Bildung, immer weitere Verbreitung. Der Wert solcher Gutscheine lässt sich differenziert nach Fächergruppen berechnen, um Kostenunterschiede auszugleichen. Darüber hinaus wäre eine Differenzierung der Gutscheine nach sozialem Hintergrund (Migration, bildungsferne Schichten etc.) ein wertvolles zusätzliches Steuerungsinstrument.

HOCHSCHULEN

- **Private Hochschulen sollten sich eine breitere Einnahmenbasis jenseits von Studiengebühren und Fördermitteln sichern.**



Zusätzlich zu öffentlicher Förderung und den Einnahmen aus Studiengebühren und alternativen Geschäftsfeldern (z. B. Executive Education) müssen private Hochschulen weitere Einnahmequellen erschließen, um eine ausgewogene Finanzierung sicherzustellen. So könnten sie systematisch derzeitige Privatschüler an allgemeinbildenden Schulen in Deutschland ansprechen, deren Anteil bundesweit bereits bei 8 Prozent liegt und im vergangenen Jahrzehnt mit rund 14 Prozent p.a. kontinuierlich gestiegen ist. Dies bietet für private Hochschulen die Chance, zahlungsbereite Studierende zu gewinnen.

Bei hinreichender Größe haben private Hochschulen auch die Möglichkeit, mittelfristig am Kapitalmarkt aktiv zu werden und potenzielle Investoren für sich zu gewinnen. Derzeit ist die private Hochschullandschaft in Deutschland jedoch für die meisten Investoren noch zu fragmentiert und die einzelnen Institutionen sind im internationalen Vergleich – gemessen am Umsatz – zu klein.

Kooperationen und Verbundstrukturen

Angesichts des zu erwartenden Konsolidierungsdrucks im staatlichen und privaten Hochschulsektor wird sich im kommenden Jahrzehnt verstärkt die Frage nach einer effizienten Nutzung der Mittel durch Kooperation stellen. Das Streben nach Differenzierung und Profilierung wird Fragen nach dem „Make or Buy“ ebenso in den Vordergrund rücken wie Überlegungen, bestimmte Angebote künftig entweder gar nicht mehr oder nur in Verbundstrukturen durchzuführen. Kooperationen der Hochschulen untereinander sowie mit Unternehmen und wissenschaftlichen Einrichtungen können sowohl für die einzelnen Institutionen als auch für die Gesellschaft insgesamt großen Nutzen und Gewinn bringen.



HOCHSCHULEN

► Private Hochschulen sollten Kooperationen mit staatlichen und privaten Partnern zur Stärkung und Weiterentwicklung des privaten Hochschulsektors nutzen.

Für private Hochschulen eröffnen Kooperationen und Verbundstrukturen bis hin zu vollständigen Zusammenschlüssen einen möglichen Ausweg aus aktuellen Finanzierungsengpässen. Darüber hinaus bieten sie die Möglichkeit, Angebote zu erweitern, neue Schwerpunkte in Lehre und Forschung zu entwickeln und insgesamt ihre Wettbewerbsposition zu stärken.

Private Hochschulen könnten insbesondere folgende Kooperationsformen kreativ und pragmatisch zu ihrem Vorteil nutzen:

- Verbundstrukturen innerhalb privater Hochschulen mit einem inhaltlichen Fokus und dem Ziel, nicht nur Kostensynergien auszuschöpfen, sondern vor allem das Angebot der beteiligten Institutionen in Lehre und Forschung zu verbessern oder zu erweitern. Es existieren bereits erfolgreiche Beispiele solcher Bemühungen (z. B. Bucerius Law School und WHU – Otto Beisheim School of Management). Diese Kooperationen bei Studiengängen und in der Forschung basieren auf einer konsequenten Aufgabenteilung und einer gemeinsamen Positionierungsstrategie, um nachhaltig am Markt bestehen zu können.
- Kooperationen privater und staatlicher Hochschulen mit dem Ziel der Angebotserweiterung und Stärkung auf wissenschaftlichem Gebiet (z. B. Promotion). Komplementäre Kompetenzprofile für eine trägerschaftsübergreifende Kooperation existieren vor allem in den Bereichen Weiterbildung, Fernstudium oder Akademisierung. Durch Public-private-Partnerships ließen sich so Stärken kombinieren und Schwächen ausgleichen.

► Das „School-Modell“ und die Netzwerkhochschule sind als Sonderformen der Kooperation denkbar.

Analog zum angelsächsischen „School-Modell“ bieten institutionelle Kooperationen zwischen staatlichen und privaten Hochschulen Potenzial für die Etablierung transdisziplinärer Strukturen, die sich in Lehre und Forschung an gesellschaftlichen Problemen orientieren. Ein zukunftsweisendes Modell könnte die enge Kooperation einer staatlichen Hochschule mit einer Professional School aus der Kategorie der Spezialisten sein. Die staatliche Universität hätte dadurch eine funktionierende, erfahrene und am Markt etablierte Einrichtung gewonnen – und könnte sich im Gegenzug

zumindest teilweise an deren laufender Grundfinanzierung beteiligen (z. B. durch Personalkostenübernahme). Die Professional School würde ihrerseits vom multidisziplinären universitären Umfeld profitieren, das einen Zugriff auf breite Ressourcen und Profilierung in Forschung und Lehre erlauben würde.

Das Konzept der Netzwerkhochschule könnte darüber hinaus für bestimmte Studienangebote die flexibelste Form der Zusammenarbeit bieten. Professoren werden nur im regulatorisch notwendigen Maß fest angestellt und für jeden Studiengang würde das erforderliche Lehrpersonal über Zeitverträge rekrutiert. Dies könnte zu einem Gewinn von Aktualität und Praxisrelevanz sowie nachfrageorientierter Qualitätssicherung der einzelnen Lehrveranstaltungen führen. Die nötige Infrastruktur würde zudem verschlankt durch gemeinsame Nutzung z. B. von Hörsälen, Bibliotheken sowie die weitreichende Virtualisierung von Dienstleistungen und Verwaltung.

- **Strukturelle, prozessuale und inhaltliche Hindernisse für die Kooperation müssen überwunden werden.**

Die hier diskutierten Kooperationen und Verbundstrukturen gestalten sich derzeit oft schwierig, obwohl immer mehr Akteuren bewusst wird, wie vorteilhaft sie für beide Seiten sein könnten. Klare Kompetenzzuordnungen, eindeutig definierte Aufgabenprofile und umfassende Finanzierungsregelungen sind die häufigsten Stolpersteine bei Kooperationsanbahnungen zwischen Hochschulen. Diese Kernfragen einer Zusammenarbeit sollten frühzeitig angesprochen und für alle Seiten befriedigend geklärt werden.

Lebenslanges Lernen

Lebenslanges Lernen und berufsbegleitende Weiterbildung sind ein hoch attraktiver Wachstumsmarkt – insbesondere für private Hochschulen –, denn sie können aufgrund ihrer Flexibilität und Praxisnähe die besonderen Anforderungen dieses Markts schneller und gezielter bedienen als staatliche Institutionen.

HOCHSCHULEN

- **Private Hochschulen sollten ihre Angebote in der akademischen Weiterbildung insbesondere auf fünf Zielgruppen ausrichten.**



Berufstätige ohne Hochschulabschluss: 1,6 Mio. Deutsche im Alter von 30 bis 40 Jahren haben zwar eine Hochschulzugangsberechtigung, aber keinen akademischen Abschluss – ein hoch attraktiver Weiterbildungsmarkt und gleichzeitig eine enorme Chance, zur Akademisierung der Gesellschaft beizutragen. Diese Klientel erwartet Programme, die exakt auf ihre Lebenssituation zugeschnitten sind: berufsbegleitende Studiengänge, die parallel zum Arbeitsleben möglich sind, integrierte Studiengänge, bei denen Studium und Berufstätigkeit inhaltlich und organisatorisch eng miteinander verknüpft werden, sowie Studiengänge, bei denen ein Studium an zwei Lernorten, dem Betrieb und der Hochschule, stattfindet – mit Erreichen eines akademischen Grades oder auf Zertifikatsbasis.

Hochschulabsolventen: Sie fragen verstärkt zwei Formen von Weiterbildung nach: Karrierebeschleuniger und fachliche Auffrischungen der eigenen Fähigkeiten. Um diese Nachfrage aufzugreifen, sollten private Hochschulen berufsbegleitende Master-Angebote entwickeln (Karrierebeschleuniger) und flexible Kurse anbieten (fachliche Auffrischungen). Attraktiv sind besonders Formate, bei denen sich Fernstudium sowie Blockseminare mit Studien- und Praxisphasen abwechseln.

Höher qualifizierte Arbeitssuchende: Der Bedarf an Qualifizierungsmaßnahmen für Arbeitssuchende mit höherem Bildungsabschluss ist ebenfalls groß. 2008 waren in Deutschland 370.000 Personen über 30 Jahre mit Hochschulzugangsberechtigung erwerbslos. Damit einzelne Maßnahmen aber von der Bundesagentur für Arbeit gefördert werden, ist jeweils eine institutionelle Zertifizierung erforderlich. Ein Hochschulverbund könnte diese Hürde leichter nehmen und seinen Partnerhochschulen anbieten, unter einer zertifizierten Dachmarke eigene Qualifizierungsprogramme zu realisieren. Vonseiten des Staates gilt es, das Förderrecht und insbesondere die Zertifizierung der Träger nach der Anerkennungs- und Zulassungsverordnung Weiterbildung (AZWV) zu vereinfachen, sodass die institutionelle Akkreditierung privater Hochschulen als solche bereits ausreicht. Die spezifische Zertifizierung der einzelnen Qualifizierungsmaßnahmen kann parallel weiterhin durch Zertifizierungsstellen geschehen.

Unternehmen: Betriebliche Weiterbildung ist ein wichtiges Segment des Weiterbildungsmarkts. Zwischen 2004 und 2007 wuchs der Bereich jährlich um knapp 6 Prozent von 9,1 Mrd. Euro auf 10,7 Mrd. Euro. Deutsche Unternehmen fragen dabei vor allem die Schulung von Führungskräften nach. Private Hochschulen, die ohnehin über enge und vielfältige Netzwerke mit Unternehmen verfügen, sind hier gut positionierte Partner. In derartigen Kooperationen konzipiert die private Hochschule ein Weiterbildungsprogramm speziell für einen Arbeitgeber und bietet dieses dann im Unternehmen (in-house) exklusiv für dessen Mitarbeiter an.

Senioren: Deutschland wird älter. Waren 1990 noch 19 Prozent der Bevölkerung über 60 Jahre alt, so sind es 2010 bereits 25 Prozent. Bis 2050 soll dieser Anteil auf 39 Prozent steigen. Gleichzeitig verfügt die Gruppe der Senioren über eine große Kaufkraft und kann ein attraktiver Zukunftsmarkt sein. Um diese Bevölkerungsgruppe zu erreichen, müssen private Hochschulen ein auf deren Bildungsneigungen abgestimmtes Angebot schaffen. Senioren können Studiengänge mit Hochschulabschluss besuchen oder auch Kurse mit Zertifikat – als Teilnahmebescheinigung, Motivationshilfe oder Vorbereitung auf ein Ehrenamt.

Eine immer heterogener werdende Studierendenschaft verlangt verstärkt nach didaktischer Flexibilität, um ein Hochschulstudium oder einen Lehrgang mit den Verpflichtungen in anderen Lebensbereichen zu vereinbaren. Private Hochschulen mussten in ihrer Nische des Bildungsmarkts schon immer mit unterschiedlichen Anforderungen einer heterogenen Studierendenschaft umgehen. Sie sind also darauf eingestellt, Veränderungen in der Nachfrage flexibel und schnell aufzugreifen. Sie können auf diese Entwicklungen mit Programmvarianten reagieren, die vom punktuellen Onlineeinsatz bis hin zum kompletten E-Studiengang reichen.

Internationalisierung

Von der Internationalisierung der Hochschullandschaft in Deutschland werden die privaten Hochschulen auch in Zukunft je nach Typus nur in geringem Maß und sehr unterschiedlich profitieren. Im Prinzip bietet sie ihnen die Möglichkeit, durch das gezielte Anwerben herausragender ausländischer Studierender zusätzliche Einnahmequellen zu erschließen und sich durch die Rekrutierung exzellenter Wissenschaftler vom Wettbewerb abzuheben. Partnerschaften mit ausländischen Investoren und die Gründung von internationalen Dependancen sind weitere Optionen für private Hochschulen in einer globalisierten Bildungslandschaft – beides birgt jedoch auch signifikante Risiken.

HOCHSCHULEN



- › **Private Hochschulen können ihre Attraktivität für ausländische Studierende und exzellente Lehrkräfte weiter erhöhen.**

Um herausragende und zahlungswillige Studierende aus dem Ausland zu gewinnen, müssen private Hochschulen ihre englischsprachigen Lehrangebote, derzeit 15 Bachelor-, 44 Master- und 5 PhD-Studiengänge, deutlich ausbauen. Eine gezielte Anwerbung exzellenter internationaler Wissenschaftler erfordert ein kompetitives Gehalt, exzellente Forschungsbedingungen und Gestaltungsfreiräume in Forschung und Lehre. Lediglich Spezialisten und Humboldtianer könnten hier augenscheinlich ohne Kooperationsformen erfolgreich sein.

- › **Die deutsche Hochschullandschaft kann für ausländische Investoren attraktiver werden.**

Private Hochschulen können den Eintritt ausländischer Hochschulen, Unternehmen und Investorengruppen in den deutschen Hochschulmarkt erleichtern, da ihre Systeme und Beteiligungsstrukturen flexibler als bei staatlichen Hochschulen sind. Sie würden durch das zufließende Kapital neue Wachstumsmöglichkeiten erhalten, wären im Gegenzug allerdings zu Gewinnerorientierung und Autonomieverzicht gezwungen.

- › **Eine Expansion in ausländische Märkte ist für private deutsche Hochschulen nur bedingt sinnvoll.**

Die Gründung eigener Auslandsniederlassungen zur Profilstärkung und Umsatzsteigerung bedeutet für private Hochschulen ein hohes Risiko und ist nur in wenigen Fällen Erfolg versprechend. Nur dort, wo durch Kooperationen massive Standortsubventionierung vorhanden ist oder eine hohe lokale Nachfrage bedient werden kann, besteht die Chance, Auslandsdependancen wirtschaftlich erfolgreich zu betreiben.

Weitere Differenzierungen

Weitere Differenzierungen sind für private Hochschulen notwendig, um langfristig am Markt bestehen zu können.



HOCHSCHULEN

› Private Hochschulen sollten sich inhaltlich und strukturell vor allem in vier Bereichen weiter differenzieren.

Der gesellschaftspolitisch geforderte *Ausbau der Akademisierung* bietet vor allem für Aufwarter eine große Chance, ihr Angebot zu verbreitern und weiter zu wachsen.

Durch die *Einrichtung von Schnittstellenstudiengängen* lässt sich ein weiterer wichtiger Trend nutzen. Denn insbesondere an Schnittstellen von Branchen oder Wissensgebieten wird in Zukunft signifikantes Wachstum erwartet.

Mittels einer konsequenten *Verbesserung der Lehrqualität* können private Hochschulen die neuen berufs- und ergebnisorientierten Bedürfnisse der Studierenden aufgrund ihrer organisatorischen Aufstellung meist spezifischer befriedigen als staatliche Hochschulen. Diese Stärke sollten sie weiter ausbauen und als solche vermarkten.

Gleichzeitig sollten private Hochschulen durch kompromisslose *Serviceorientierung* ihr Wertversprechen gegenüber den Studierenden weiter verbessern. Dazu zählen universitäre Dienstleistungen wie Career Services und Auslandsbüros, aber auch eine Vorreiterschaft in flexibilisierter Lehre, beispielsweise durch „E-Learning“ und „Blended Learning“.

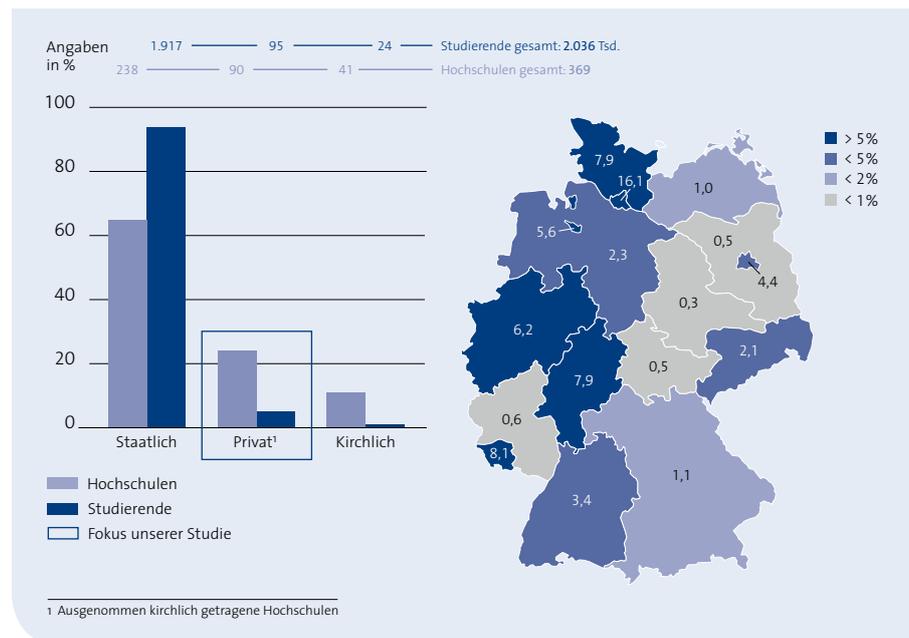
2

Die Landschaft privater Hochschulen in Deutschland

Im Jahr 2010 gibt es in Deutschland 90 staatlich anerkannte Hochschulen in privater Trägerschaft (ausgenommen kirchlich getragene Hochschulen) – davon 79 Fachhochschulen – mit insgesamt rund 95.000 Studierenden. Damit ist fast jede vierte Hochschule in Deutschland privat getragen; gleichzeitig sind dort aber nur knapp 5 Prozent der Studierenden eingeschrieben.

Der Anteil Studierender an privaten Hochschulen ist je nach Bundesland sehr unterschiedlich. Die Länder Nordrhein-Westfalen (6,2 Prozent), Hessen (7,9 Prozent), Schleswig-Holstein (7,9 Prozent) und das Saarland (8,1 Prozent) haben eine höhere Konzentration privater Hochschulen und damit einen höheren Anteil Studierender an privaten Hochschulen. Hamburg (16,1 Prozent) hat den höchsten Anteil Studierender an privaten Hochschulen aufgrund der hohen Studierendenzahlen an den dort ansässigen Fernhochschulen. In den neuen Bundesländern dagegen liegt der Anteil Studierender an privaten Hochschulen mit 0,3 Prozent bis maximal 2,1 Prozent noch weit unter dem bundesweiten Durchschnitt.

Abbildung 1: Studierende an privaten Hochschulen und nach Bundesländern, 2010



Quellen: Statistisches Bundesamt; Stifterverband; McKinsey



Seit dem vergangenen Jahrzehnt herrscht ein Gründungsboom privater Hochschulen.

Die Zahl der privaten Hochschulen ist bereits in der alten Bundesrepublik stetig gewachsen. Die eigentliche Gründungswelle aber setzte erst nach der Wende und dann ganz massiv ab dem Jahr 2000 ein. 47 Neugründungen entfallen allein auf das vergangene Jahrzehnt; dies entspricht 52 Prozent der heute existierenden privaten Hochschulen.

Neben Institutionen mit langer Tradition, wie z. B. der Handelshochschule Leipzig (HHL), entstanden in den 70er- und 80er-Jahren des vergangenen Jahrhunderts zunächst vor allem Fachhochschulen in privater Trägerschaft und stärker profilierte Hochschulen wirtschaftswissenschaftlicher Prägung mit höherem akademischem Anspruch, darunter z. B. die WHU – Otto Beisheim School of Management in Valendar oder die European Business School (EBS) in Oestrich-Winkel. Gleichzeitig drangen private Hochschulen in weitere Fächer wie Kunst, Technik und vereinzelt auch Medizin vor. In den 90er-Jahren des vergangenen Jahrhunderts wurden dann weiter differenzierte Hochschultypen gegründet: Es entstanden private Hochschulen mit stark spezialisierter Ausbildung, das Konzept des Fernstudiums hielt Einzug und die Gründung privater Fachhochschulen nahm weiter zu – immer häufiger auch solcher mit einer kommerziellen, also profitorientierten Ausrichtung. In der letzten Dekade schließlich erlebte die private Hochschullandschaft den größten

Abbildung 2: Entwicklung der Gründungen privater Hochschulen

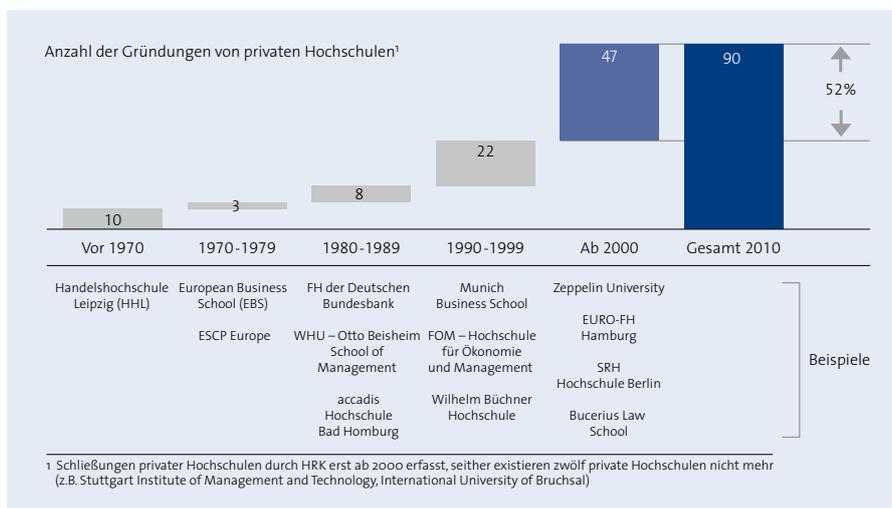
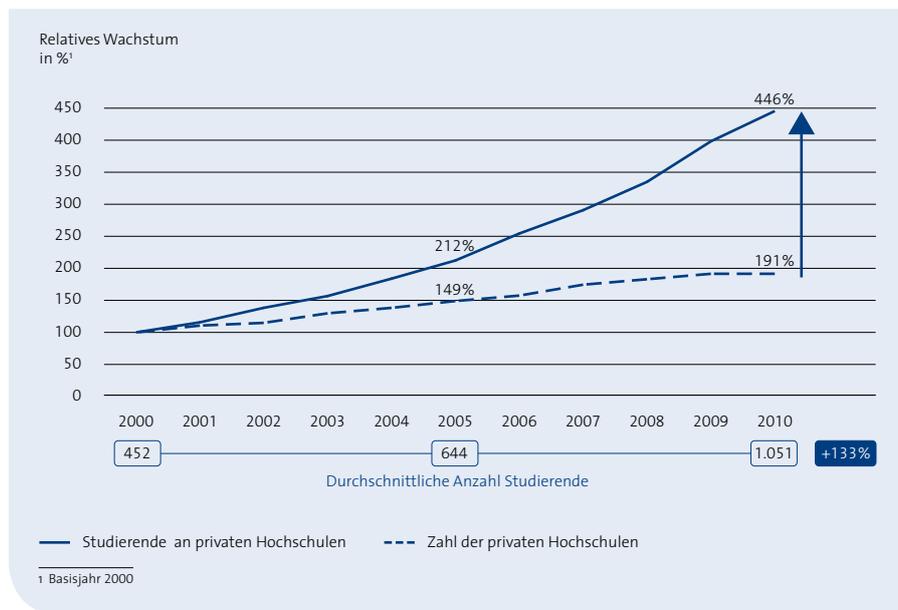


Abbildung 3: Wachstum der Zahl von Studierenden und der privaten Hochschulen, 2000-2010

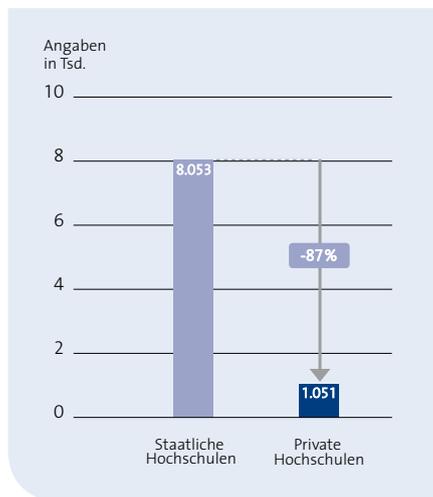


Quellen: Statistisches Bundesamt; Stifterverband; McKinsey

Wachstumsschub, ausgelöst durch die Gründung weiterer Fachhochschulen sowie durch die Gründung privater Stiftungsuniversitäten wie der Bucerius Law School in Hamburg, der Hertie School of Governance in Berlin oder der Zeppelin University in Friedrichshafen.

Noch stärker als die Zahl der privaten Hochschulen stieg im selben Zeitraum die Zahl der Studierenden an privaten Hochschulen. Während sich die Zahl der privaten Hochschulen in den vergangenen zehn Jahren verdoppelte, hat sich die Zahl der Studierenden an privaten Hochschulen mehr als vervierfacht – sie liegt allerdings weiterhin bundesweit auf insgesamt niedrigem Niveau. Im Vergleich zur Entwicklung der allgemeinen Studierendenzahlen, die im vergangenen Jahrzehnt um jährlich 1,4 Prozent zulegten, stieg die Zahl der Studierenden an privaten Hochschulen um durchschnittlich 16,1 Prozent pro Jahr.

Abbildung 4: Durchschnittliche Studierendenzahl, 2010



Quellen: HRK; Statistisches Bundesamt; Stifterverband; McKinsey

Auf Grundlage von Erhebungen der Studierendenmotivation lässt sich das starke Nachfragewachstum vor allem aus dem wahrgenommenen höheren Praxisbezug und der besseren Betreuung an privaten Hochschulen erklären. Studierende geben an, an privaten Hochschulen erfolversprechender auf eine spätere Karriere vorbereitet zu werden. Außerdem ist den Studierenden die direkte und enge Beziehung zu den Lehrenden wichtig. Darüber hinaus werden Gründe wie gute hochschulische Dienstleistungen, z. B. im Bereich des Studierendenaustauschs, sowie das harmonische und homogene Campusleben als Motivation für die Entscheidung für eine private Hochschule angeführt.

Analog zu dieser Entwicklung ist die Durchschnittsgröße privater Hochschulen von 452 Studierenden im Jahr 2000 auf heute 1.051 angestiegen. Dennoch bewegt sich die Größe privater Hochschulen noch immer auf vergleichsweise niedrigem Niveau.

Eine private Hochschule besitzt derzeit im Durchschnitt lediglich 13 Prozent der Studierendenzahl von staatlichen Hochschulen, deren Durchschnittsgröße derzeit bei 8.053 Studierenden liegt.

Mindestens die Hälfte der privaten Hochschulen ist nicht profitorientiert.

67 der 90 privaten Hochschulen werden laut einer Analyse des Wissenschaftsrats (Juni 2010) in ihrer Rechtsform als GmbH geführt, entweder in Form einer gemeinnützigen gGmbH (31 Hochschulen) oder in Form einer GmbH (36). Weitere Rechtsformen privater Hochschulträger sind Stiftungen (11), Aktiengesellschaften (5), eingetragene Vereine (2) sowie sonstige (7). Die Rechtsformen lassen den Schluss zu, dass mindestens die Hälfte der privaten Hochschulen – jene geführt als gGmbHs, Stiftungen und eingetragene Vereine – somit nicht profitorientiert ist.

Private und staatliche Hochschulen unterscheiden sich in der Breite des Fächerangebots.

Staatliche und private Hochschulen variieren nicht nur in ihrer Größe. Erhebliche Unterschiede bestehen auch im Fächerspektrum und in der Vielfalt der Abschlüsse. 60 Prozent aller Studierenden an privaten Hochschulen belegen ein wirtschaftsnahes Studienfach und rund 50 Prozent aller privaten Hochschulen bieten überwiegend ein grundständiges Studium an. Betrachtet man den gesamten Markt privater Hochschulen, so kann man feststellen: Der Fokus der privaten Hochschulen liegt auf der Lehre mit deutlichen Schwerpunkt in praxisrelevanten, wirtschaftswissenschaftlichen Studiengängen.

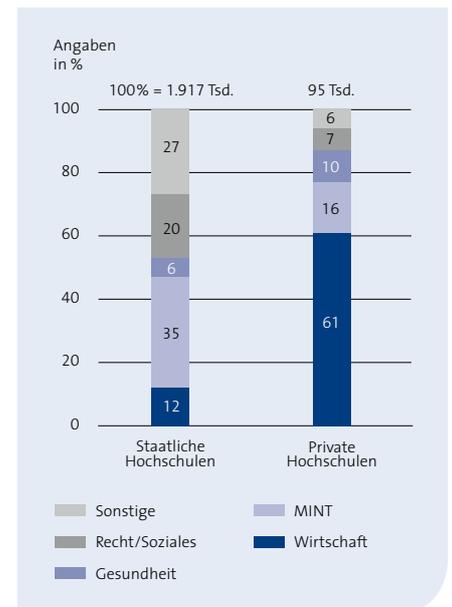
Die Fokussierung privater Hochschulen auf Wirtschaftswissenschaften einerseits und arbeitsmarktorientierte Studiengänge andererseits stößt bei Arbeitgebern weitgehend auf eine positive Resonanz. Sie schätzen die Angebote privater Hochschulen wegen ihrer starken Outputorientierung – also der praxisrelevanten, an Arbeitsmarktbedürfnissen ausgerichteten Ausbildung. Dies zeigt sich z. B. in einer durchschnittlich höheren Zahl von Stellenangeboten insbesondere für die wirtschaftswissenschaftlichen Absolventen privater Hochschulen, die 2007 in einer repräsentativen Befragung angegeben wurden: Zum Zeitpunkt ihres Studienabschlusses hatten sie durchschnittlich 2,3 Stellenangebote, Wirtschaftswissenschaftler von staatlichen Hochschulen hingegen mit 1,4 nur gut halb so viele.

Darüber hinaus kennzeichnet die privaten Hochschulen eine signifikant stärkere Praxisorientierung: Ihre Praktikaquote liegt 55 Prozent über der staatlicher Hochschulen und die Praxisrelevanz ihrer Lehre wird von Studierenden über die vergangenen 20 Jahre hinweg durchgängig als überlegen bewertet.

Private Hochschulen sind nicht gleich private Hochschulen – idealtypisch lassen sich fünf Typen unterscheiden.

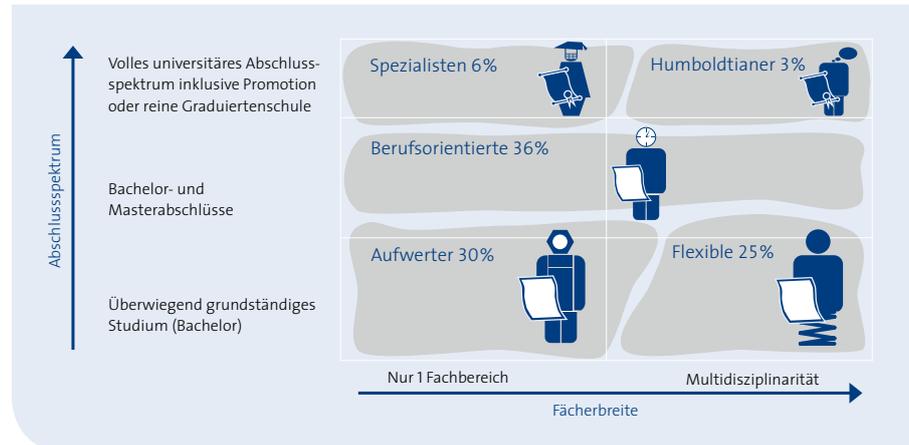
Abgesehen von den strukturellen Unterschieden zwischen privaten und staatlichen Hochschulen bietet auch die Landschaft der privaten Hochschulen ein sehr heterogenes Bild. Entgegen der verbreiteten Meinung, die mit privaten Hochschulen meist sogenannte Eliteinstitutionen assoziiert, liegt der Schwerpunkt privater Hochschulbildung in Deutschland tatsächlich an ganz anderer Stelle: Mehr als die Hälfte der Studierenden an privaten Hochschulen ist an Institutionen eingeschrieben, die überwiegend ein grundständiges Studium anbieten und Zielgruppen

Abbildung 5: Anteil Studierender nach Fächergruppen, 2010



Quellen: HRK; Statistisches Bundesamt; Stifterverband; McKinsey

Abbildung 6: Typologie privater Hochschulen nach Studierenden, Zuordnung 2010



Quellen: Statistisches Bundesamt; HRK; Stifterverband; McKinsey

ansprechen, die nicht zu den traditionellen Erststudierenden gehören. Es sind Studierende, die eine Höherqualifizierung suchen (Vollzeit oder berufsbegleitend) oder im staatlichen Hochschulsystem eher auf ein Studium verzichtet hätten.

Die identifizierten fünf Typen bilden keine abgeschlossenen Kategorien. Sie sind vielmehr eine Momentaufnahme der privaten Hochschullandschaft in Deutschland im Jahr 2010. Die Hochschulen können sich in ihrer Entwicklung zwischen den Kategorien bewegen. Die Typologie stellt eine von vielen anderen potenziellen Aufgliederungen der privaten Hochschullandschaft dar. Im Kontext der vorliegenden Studie dient sie zum einen dazu, die Hochschullandschaft transparenter zu machen, und zum anderen trägt sie dazu bei, in den Handlungsfeldern die für die Hochschultypen unterschiedlichen Perspektiven und Herausforderungen differenziert darstellen zu können.

- Dies sind zum einen sogenannte *Aufwerter* – Fachhochschulen, die sich in ausgewählten Fächern der Akademisierung früherer Lehrberufe auf grundständigem akademischem Niveau verschrieben haben, meist spezialisiert auf die Fachbereiche Gesundheit, IT und Medien/Gestaltung, kaufmännische Berufe oder technisches Handwerk.
- Zum anderen gibt es so genannte *Flexible*, die mit ihren breit gefächerten Fernstudienangeboten, berufsbegleitenden und dualen Studienformaten insbesondere Personen mit hohen Flexibilitätsbedürfnissen ansprechen und diesen somit oft erst den Zugang zu hochschulischer Bildung, vorwiegend auf grundständigem akademischem Niveau, ermöglichen. Mit 30 Prozent respektive 25 Prozent aller Studierenden an privaten Hochschulen offerieren diese beiden Typen privater Hochschulen ein Angebot an Studierende, die ansonsten eher nicht an tertiärer Bildung partizipieren würden.
- Ein gutes Drittel (36 Prozent) der Studierenden an privaten Hochschulen entscheidet sich für sogenannte *Berufsorientierte* – private Fachhochschulen, die geprägt sind durch effiziente und arbeitsmarktorientierte Studiengänge, welche bereits oft in enger Kooperation mit Unternehmen gestaltet werden. Ihr Angebotsportfolio ist ebenfalls breit gefächert und erstreckt sich von einem grundständigen Studium bis hin zu Master-Studiengängen.

- Nur eine Minderheit von 9 Prozent der Studierenden an privaten Hochschulen ist an sogenannten *Spezialisten* und *Humboldtianern* eingeschrieben. Diese Hochschulen nehmen als einzige unter den privaten Hochschulen für sich in Anspruch, Forschung und Lehre auf universitärem Niveau zu betreiben; mit ihrer Ausbildung wollen sie auf Führungspositionen in Wirtschaft und Gesellschaft vorbereiten. Diese beiden Typen unterscheiden sich durch ihre Fächerbreite: Während Spezialisten auf einen Fachbereich fokussiert sind (z. B. Jura an der Bucerius Law School oder Public Policy an der Hertie School of Governance), legen Humboldtianer, wie die Zeppelin University in Friedrichshafen oder die Jacobs University in Bremen, Wert auf Multi- und Interdisziplinarität in Forschung und Lehre.

Die fünf identifizierten Hochschultypen lassen sich nicht nur anhand ihres Abschlusspektrums und ihrer Fächerbreite kategorisieren. Weitere Unterscheidungsmerkmale sind ihr Selbstverständnis sowie ihr Wertversprechen gegenüber den Studierenden:

- *Spezialisten* haben sich zum Ziel gesetzt, Leistungseliten in spezialisierten Fachbereichen unter exzellenten Bedingungen für eine ideale Platzierung im gehobenen Arbeitsmarkt auszubilden. Dieses Selbstverständnis zeigt sich durch hohe Betreuungsdichte, Internationalisierung, hervorragende Studienbedingungen, eine im Anspruch exzellente Lehrvermittlung sowie eine durch Forschung und Absolventenerfolg getragene Reputation.
- *Humboldtianer* zielen auf eine breitere universitäre Bildung mit individueller Betreuung und Förderung von Interdisziplinarität. Das fachübergreifende Problemlösen und die Bearbeitung gesellschaftlicher Problemstellungen stehen im Zentrum des Selbstverständnisses dieser Institutionen. In der Lehre spiegelt sich das in einer hohen Interaktivität und Individualität wider. In der Forschung besteht der Anspruch, transdisziplinäre, gesellschaftlich relevante Themenfelder aufzugreifen.
- *Berufsorientierte* bieten ein zielgerichtetes und zügiges Studium mit großer Praxisnähe und ausgeprägter Arbeitsmarktorientierung. Sie haben den Anspruch, ihren Studierenden bessere Karriereaussichten zu ermöglichen als staatliche Fachhochschulen. Dies leisten sie durch ein von der Praxis geprägtes Studienangebot, die Konzentration auf Anwendungswissen, die Vermittlung arbeitsmarktrelevanter Kompetenzen, institutionalisierte Auslandsaufenthalte während des Studiums sowie die Nähe zu fördernden Unternehmen.

Abbildung 7: Typologie privater Hochschulen, Anzahl und Beispiele, 2010

Typologie	Anzahl Hochschulen	Beispiele
 Spezialisten	10	European Business School (EBS), Bucerius Law School
 Humboldtianer	3	Zeppelin University, Jacobs University
 Berufsorientierte	38	accadis Hochschule Bad Homburg, Rheinische Fachhochschule Köln
 Aufwerter	29	BEST-Sabel Hochschule Berlin
 Flexible	10	AKAD-Fernhochschulen, EURO-FH Hamburg

Quelle: Statistisches Bundesamt; Stifterverband; McKinsey

„Persönlichkeit und Praxis im Fokus“



Das Selbstverständnis der International School of Management (ISM) erläutert Geschäftsführer Dr. Thoralf Held.



Private Hochschulen brauchen heute im Wettbewerb klare Alleinstellungsmerkmale. Welche sind das Ihrer Meinung nach im Fall der ISM?

Ganz so einfach ist das nicht. Die Qualität unserer Einrichtungen – wie auch anderer Hochschulen – kann man nicht auf ein paar Stichpunkte herunterbrechen. Internationalität, Praxisorientierung und ein kompaktes Studium gehören ebenso zu den Erfolgsfaktoren der ISM wie die Vermittlung fachlicher und sozialer Kompetenzen sowie eine persönliche Atmosphäre. Entscheidend dabei ist, wie diese Faktoren aufeinander abgestimmt sind und ineinandergreifen. Und da wird es schon komplexer.

Was sind Ihrer Meinung nach entscheidende Erfolgsfaktoren der ISM?

Zum einen unterscheidet sich die ISM bewusst vom Massenbetrieb der staatlichen Universitäten. In einer persönlichen Atmo-

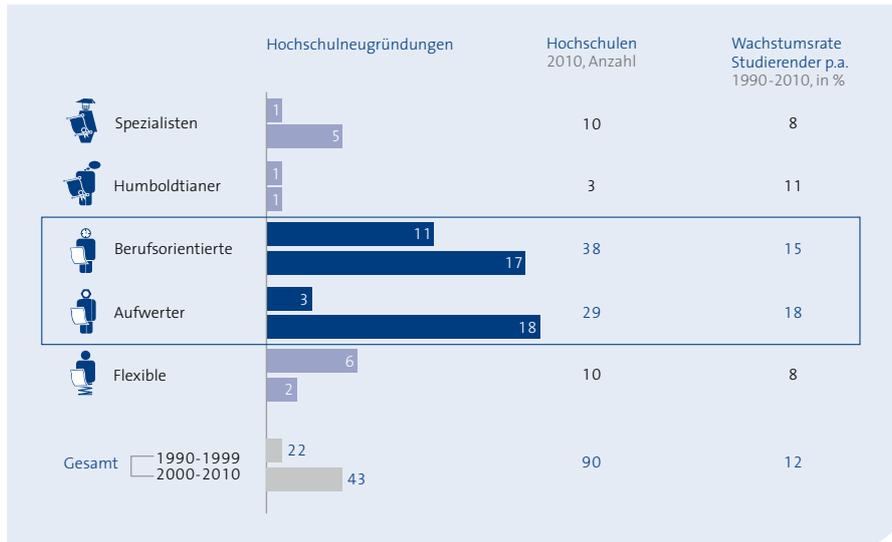
sphäre werden neben den fachlichen auch soziale Kompetenzen vermittelt. Dass der Dozent Fragen persönlich beantwortet, ist ebenso selbstverständlich wie das Lernen in kleinen Arbeitsgruppen. Einblicke in andere Kulturen und deren Besonderheiten sammeln ISMler im Bachelor- ebenso wie im Master-Studium während ihrer integrierten Auslandssemester. Hierfür wählen sie je nach Studiengang aus dem weltweiten Hochschulnetzwerk eine der über 120 Partneruniversitäten aus, an der sie ihre Studienschwerpunkte vertiefen können.

Mit diesem personalisierten Lehrangebot setzen Sie sich deutlich von staatlichen Hochschulen ab. Wie steht es um den Wettbewerb mit anderen privaten Anbietern?

Wir unterscheiden weniger zwischen den Formen der Trägerschaft. Unser Anspruch ist, ein exzellentes akademisches

Niveau zu bieten. Insofern sehen wir uns im Wettbewerb mit anderen ambitionierten Hochschulen. Ob staatlich oder nicht, spielt eine untergeordnete Rolle. Neben der akademischen Exzellenz liegt unsere Stärke im Praxisbezug. Das beginnt bei den Fremdsprachenkursen. Sie sind – in Englisch und Französisch, Spanisch oder Chinesisch – integraler Bestandteil der Bachelor-Studiengänge. In allen Studiengängen gehören darüber hinaus englischsprachige Vorlesungen zum Studienalltag. Praxisnähe garantiert die ISM auch durch integrierte Praxisphasen im In- und Ausland, deren Länge je nach Studiengang variiert. In allen Programmen runden studentische Beratungs- und Praxisprojekte in Kooperation mit Unternehmen das Konzept ab.

Abbildung 8: Wachstum privater Hochschulen nach Typen, 1990-2010



Quellen: HRK; Stifterverband; McKinsey

- *Aufwerter* sind spezialisiert auf die Akademisierung ganzer Berufsgruppen durch ein praxisnahes Studium in ehemals vorwiegend von Berufsschulen abgedeckten Bereichen. Sie bieten ihren Studierenden die Möglichkeit, ein Studium als Alternative oder Ergänzung zur Berufsausbildung zu absolvieren, und verzichten dabei weitgehend auf einen wissenschaftlichen Anspruch.
- *Flexible* schaffen Angebote für Studierende mit entsprechenden Bedürfnissen – oftmals mithilfe virtueller Unterrichtsmodelle, eines hohen Technologieeinsatzes und/oder klassischer Fernstudienangebote. Ihr Wertversprechen richtet sich vor allem an Menschen, die berufsbegleitend studieren bzw. sich weiterbilden und kein Präsenzstudium absolvieren können oder möchten.

Ein Blick auf das Wachstum der einzelnen Hochschultypen zeigt, dass sich insbesondere die Angebote der Aufwerter und der Berufsorientierten starker Nachfrage erfreuen. Beide Kategorien zusammengenommen machen heute rund drei Viertel der privaten Hochschulen aus.

Fazit: Die private Hochschullandschaft ist vielfältig und entwickelt sich dynamisch.

Der Wertbeitrag privater Hochschulen liegt weniger in der Elitenausbildung – Nischen im Hochschulsystem und ein praxisnahes, fachhochschulisches Studium stehen klar im Vordergrund. Ohne die oft exzellenten Resultate der Spezialisten und Humboldtianer in der Ausbildung von Leistungsträgern schmälern zu wollen, wird in der Gesamtbetrachtung deutlich, dass der größte Wertbeitrag privater Hochschulen in Deutschland gerade nicht in der sogenannten Elitenausbildung besteht. Ein stärkerer Fokus liegt vielmehr auf Angeboten für Zielgruppen, die von staatlichen Hochschulen nicht oder nur unzureichend angesprochen werden. Die Mehrzahl der privaten Hochschulen führt Personen an das tertiäre Bildungssystem heran, die sonst vermutlich nie ein Studium begonnen hätten – durch die Akademisierung

von ehemaligen Ausbildungsberufen, das Angebot sehr praxisorientierter Bachelor- und teilweise auch Master-Studiengänge sowie klassische oder fernstudiengestützte Weiterbildung, die auch ein Studium in Teilzeit und berufsbegleitend ermöglicht.

Die Besetzung dieser Marktnische gelingt vor allem deshalb, weil die staatlichen Hochschulen ihren Bildungsauftrag bislang relativ eng definieren und im Wesentlichen Formate für traditionelle Studierende anbieten, die nach einem Abitur an die Hochschule kommen und sich dort in Vollzeit einem Studium widmen. Obwohl Studien zeigen, dass dieser Typus unter der Studierendenpopulation zusehends abnimmt, hat das staatliche Hochschulsystem hierauf bislang nicht reagiert und überlässt dieses Feld fast uneingeschränkt den privaten Anbietern. Dazu kommt, etwas pointiert formuliert, dass die staatlichen Fachhochschulen, die einst mit der gesellschaftlichen Mission gegründet wurden, Kinder aus nicht akademischen Elternhäusern an einen akademischen Abschluss heranzuführen, diese Zielgruppe aus statusgeleiteten Gründen (Ziel ist die Erlangung der Statusgleichheit mit den staatlichen Universitäten) kaum noch aktiv ansprechen.

Diese Lücke füllen in der deutschen Hochschullandschaft derzeit die privaten Hochschulen. Angesichts der aus demografischen und sozialen Gründen immer bedeutsamer werdenden Zielsetzung, die Akademikerquote in Deutschland zu erhöhen, den Übergang von Hochschulabsolventen in sozialversicherungspflichtige Arbeitsverhältnisse zu verbessern und das lebenslange Lernen zu etablieren, leisten private Hochschulen – wenn auch in einem quantitativ noch kleinen Rahmen – einen wichtigen Dienst in diesen Bereichen.

3

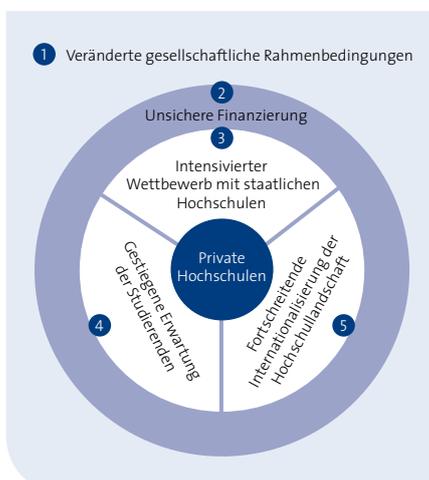
Veränderungen im Wettbewerbsumfeld privater Hochschulen

Genauso wie die staatlichen agieren auch private Hochschulen in einem sich verändernden Wettbewerbsumfeld. Vor allem fünf Einflusskräfte wirken auf das Hochschulsystem, fordern private wie auch staatliche Hochschulen heraus und wirken sich auf die mittelfristige Wettbewerbsfähigkeit privater Hochschulen aus.

Diese Trends umfassen demografische und bildungspolitische Entwicklungen, Finanzierungsfragen, den Wettbewerb mit staatlichen Hochschulen, Erwartungen der Studierenden und die fortschreitende Internationalisierung der gesamten Hochschullandschaft.

1. **Veränderte gesellschaftliche Rahmenbedingungen:** Die ungewisse Entwicklung der Studierendenzahlen sowie sich ändernde und heterogene rechtliche Rahmenbedingungen führen zu Planungsunsicherheiten.
2. **Unsichere Finanzierung:** Die Sicherung einer nachhaltigen Finanzierung wird zunehmend zum Wettbewerbsfaktor.
3. **Intensivierter Wettbewerb mit staatlichen Hochschulen:** Neue Freiräume der staatlichen Hochschulen in einem zunehmend deregulierten Hochschulsystem setzen private Hochschulen unter Druck.
4. **Gestiegene Erwartung der Studierenden:** Veränderte Anforderungen an Arbeitsmarktrelevanz und Lehrqualität erfordern eine kontinuierliche Weiterentwicklung des Angebots.
5. **Fortschreitende Internationalisierung der Hochschullandschaft:** Die Internationalisierung des Hochschulsystems und des Arbeitsmarkts erhöht auch die Anforderungen hinsichtlich der Internationalität von Hochschulen und ihren Studienangeboten.

Abbildung 9: Veränderungen im Wettbewerbsumfeld



Quellen: Stifterverband; McKinsey

3.1 Veränderte gesellschaftliche Rahmenbedingungen

Externe gesellschaftliche und politische Trends können die privaten Hochschulen nicht beeinflussen. Die ungewisse quantitative und strukturelle Entwicklung der Studierendenschaft und sich verändernde rechtliche Rahmenbedingungen beeinflussen jedoch die Planungssicherheit privater Hochschulen.

Die Zahl der Studierenden in Deutschland war viele Jahre lang relativ stabil. Doch in den letzten Jahren ist Bewegung in diese einst feste Planungsgröße gekommen. Kurzfristig führen vor allem die doppelten Abiturjahrgänge zu einem als „Studentenberg“ bezeichneten Anstieg der Studienanfänger. Allerdings liegen rund zwei Drittel dieses „Berges“, dessen Anstieg in den Jahren 2006/07 begann, bereits hinter uns: Bis 2014 werden noch ca. 115.000 zusätzliche Studierende erwartet; bis 2020 wird die Studierendenzahl voraussichtlich wieder auf das Niveau von 2009 mit etwas über 2 Mio. Studierenden sinken.

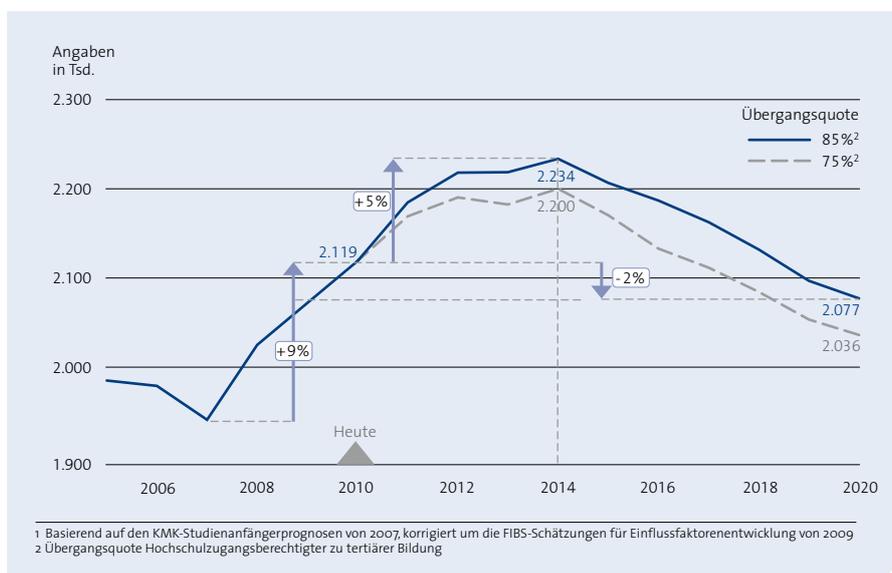


Die dann folgende Entwicklung hängt davon ab, wie teilweise gegenläufige Trends zusammenwirken: Die tendenziell rückläufige demografische Entwicklung verringert langfristig die Zahl der Studienberechtigten; gleichzeitig verfolgt die Politik das Ziel, die Partizipationsquote an akademischer Bildung von derzeit 34 Prozent auf 40 Prozent zu steigern. Eine Zunahme der Bildungsmigration sowie verstärkte Nachfrage nach akademischer Weiterbildung (lebenslanges Lernen) könnten den demografischen Effekt abschwächen, kompensieren oder sogar überstrahlen.

Die unsichere Entwicklung und zunehmende Heterogenität der Studierendenschaft ist eine Herausforderung für private und staatliche Hochschulen.

Bildungsmigration und lebenslanges Lernen verändern die Struktur der Studierendenschaft. Sie wird heterogener in Bezug auf ihre berufliche und akademische Vorerfahrung, Alter, Herkunft oder die Ziele, die mit dem Studium erreicht werden sollen. Die Vielfalt der Studierendenpopulation macht auch die Nachfrage nach Studienangeboten diverser. So wird z. B. das angestrebte Ziel, größere Bevölkerungsteile an der Hochschulbildung partizipieren zu lassen, nur erreicht, wenn sich die Hochschulen auf diese neuen Anforderungen vorbereiten. Eine Öffnung der Zugangsberechtigung wird Hochschulen vor die Herausforderung stellen, Vor-

Abbildung 10: Prognose der Studierendenzahlen bis 2010 (Schätzung)¹



erfahrungen angemessen anzuerkennen, Angebote integrativer zu gestalten und zu Beginn des Studiums grundlegende Methodenkompetenz in den Vordergrund zu stellen. Auch gilt es, durch eine praxisnahe und arbeitsmarktorientierte Gestaltung den Mehrwert eines Studiums gegenüber einer Lehrausbildung zu steigern und ggf. durch die Akademisierung von Lehrberufen neue Studiengänge zu entwickeln.

Eine weitere strukturelle und inhaltliche Herausforderung steht Hochschulen – privaten wie staatlichen – in Bezug auf das lebenslange Lernen bevor. Derzeit ist die Hochschullandschaft nahezu ausschließlich auf das berufsvorbereitende Erststudium ausgerichtet. Durch neue Anforderungen einer globalisierten Arbeitswelt verändern sich jedoch auch die Berufsbiografien. Deshalb gilt es für die Hochschulen, adäquate akademische Weiterbildungsangebote zu entwickeln, die auch Menschen in einem fortgeschrittenen Stadium ihrer beruflichen Laufbahn ansprechen. Hier hinkt Deutschland derzeit im OECD-Vergleich noch hinterher. Kapitel 4 geht detailliert darauf ein, wie sich private Hochschulen im Bereich des lebenslangen Lernens noch weiter profilieren können. Gelingt es ihnen, die teilweise heute schon eingenommene Vorreiterstellung auszubauen, so können sie Weiterbildung zu einer neuen, gesellschaftlich wie kommerziell relevanten Kernkompetenz machen – insbesondere in berufsbegleitenden Formen.

Auch die notwendige Internationalisierung der Studierendenschaft fordert Hochschulen heraus: Sie müssen ihr Serviceprofil um Integrationsleistungen erweitern und damit die Bedürfnisse ausländischer Studierender ansprechen (Wohnungssuche, Arbeitserlaubnis, Stipendien, Studienkreditzugang etc.); zugleich müssen sie das Kursangebot internationaler gestalten, z. B. durch verstärkten Einsatz von Englisch als Unterrichtssprache oder durch vermehrt integrierte Auslandsaufenthalte.

Die institutionelle Akkreditierung bildet den Rahmen für die Entwicklung der privaten Hochschullandschaft.

Die institutionelle Akkreditierung dient der Sicherung der Mindeststandards im Hochschulsystem. Bisher sind 41 der 90 privaten Hochschulen erfolgreich institutionell akkreditiert worden (Wissenschaftsrat: Stand Juni 2010). Sieben Akkreditierungsverfahren wurden negativ beschieden. Die institutionelle Akkreditierung legt das Leitbild der Hochschule zugrunde, stellt Anforderungen an Governance-Strukturen, Finanzierung, Forschung, Lehre, Ausstattung sowie allgemeine Qualitätssicherung. Darüber hinaus ist die institutionelle Akkreditierung Voraussetzung für die Erteilung des Promotionsrechts und in der Mehrzahl der Bundesländer Bedingung für eine dauerhafte staatliche Anerkennung.

Das Verhältnis von institutioneller Akkreditierung und staatlicher Anerkennung ist in den Ländern jedoch unterschiedlich geregelt und die langfristige institutionelle Verortung der Aufsicht noch unklar. Beides führt zu Planungsunsicherheit bei privaten Hochschulen und behindert bisweilen länderübergreifende Kooperationen oder potenzielle Partnerschaften mit staatlichen Hochschulen.

Angesichts der Vielfalt privater Hochschulmodelle, die nicht immer das Normschema eines staatlichen Hochschulsystems erfüllen, wird auch Kritik an dem bestehenden, im Wesentlichen durch den Wissenschaftsrat durchgeführten Akkreditierungssystem geäußert. Bemängelt wird vor allem, dass die Akkreditierungen in der Vergangenheit von Vertretern (Peers) aus staatlichen Hochschulen durchgeführt wurden. Inzwischen bezieht der Wissenschaftsrat jedoch auch Vertreter

der privaten Hochschulen in die Begutachtungsverfahren ein. Ebenso sollten in Zukunft internationale Gutachter, Praxisvertreter und Vertreter nicht staatlicher Akkreditierungsagenturen immer in die Begutachtung einbezogen sein. So wird die Perspektive der Vertreter staatlicher Hochschulen durch den Blickwinkel weiterer, für private Hochschulen wichtiger Akteure ergänzt.

Dazu kommt: Nicht selten geraten innovative Bildungsangebote, -formate und Geschäftsmodelle in Widerspruch zu impliziten oder expliziten Normen von Akkreditierungsverfahren (z. B. die Anzahl fest angestellter Professoren). In jedem Fall gilt: Innovationen sind in der Regel schneller als ihre Anerkennung durch Kriterien eines Akkreditierungsverfahrens. So müssen private Hochschulen, die neue Wege gehen, im Verfahren der institutionellen Akkreditierung besondere Überzeugungsarbeit leisten.

Es ist freilich absehbar, dass die zunehmende Internationalisierung der Akkreditierungspraxis und die Hinwendung dieser Praxis zu Varianten einer institutionellen Akkreditierung mittel- und langfristig dazu führen werden, dass sich die Verfahren für die staatlichen und die privaten Hochschulen annähern.

3.2 Unsichere Finanzierung

Die Finanzierungsstrukturen der privaten Hochschulen unterscheiden sich grundsätzlich von denen staatlicher Hochschulen. Private Hochschulen haben – das liegt in der Natur privater Trägerschaft – keine oder kaum staatliche Grundmittel. Studiengebühren haben somit eine ungleich höhere Bedeutung und stellen mit durchschnittlich 55 Prozent die Haupteinnahmequelle dar. Einnahmen aus wirtschaftlicher Tätigkeit und sonstigen nicht öffentlichen Drittmitteln sind mit 21 Prozent die zweitwichtigste Finanzierungsquelle. Private Hochschulen sind deshalb in Summe mit durchschnittlich knapp drei Vierteln ihrer Einnahmen in starkem Maß abhängig von äußeren Gegebenheiten.

Beide Einnahmequellen sind darüber hinaus wirtschaftlichen Schwankungen unterworfen und müssen jedes Jahr aufs Neue gesichert werden. Aus diesem Grund ist die Finanzierungssituation privater Hochschulen in der Regel unsicherer und volatiler als die der staatlichen Hochschulen.

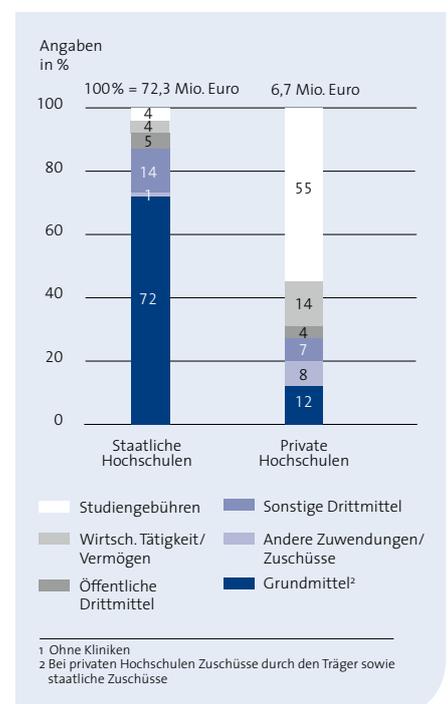
Die Bedeutung von Drittmitteln steigt in der gesamten Bildungslandschaft – private Hochschulen partizipieren jedoch kaum an öffentlicher Förderung.

Aufseiten der staatlichen Hochschulen sinkt trotz absolut steigender öffentlicher Finanzmittel die Bedeutung von Grundmitteln als Einnahmequelle (von 84 Prozent des Haushalts im Jahr 1996 auf 72 Prozent im Jahr 2007).

Die privaten Hochschulen wiederum sind gefordert, sich von den schwer kalkulierbaren Studiengebühren sowie sonstigen privaten Zuwendungen unabhängiger zu machen und ein größeres Spektrum an Finanzierungsquellen zu erschließen.

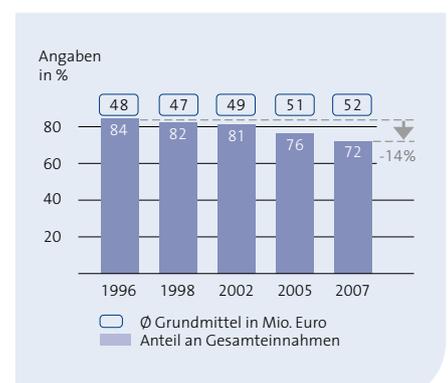
Insgesamt bedeutet dies: Drittmittel werden für alle Hochschulen – ob staatlich oder privat – wichtiger und der Wettbewerb um sie wird künftig deutlich härter. Ihre relative Bedeutung sowohl für staatliche als auch für private Hochschulen hat sich zwischen 1993 und 2007 von 9 Prozent bzw. 6 Prozent auf 19 Prozent bzw. 10 Prozent bereits annähernd verdoppelt, Tendenz weiterhin steigend.

Abbildung 11: Durchschnittliche Einnahmenstruktur¹ privater und staatlicher Hochschulen, 2007



Quellen: Statistisches Bundesamt; Stifterverband; McKinsey

Abbildung 12: Grundmittel an staatlichen Hochschulen, 1996-2007



Quellen: Statistisches Bundesamt; Stifterverband; McKinsey

Bei den Einnahmen aus Drittmitteln ist zwischen öffentlichen und sonstigen (privaten) Drittmitteln zu unterscheiden. Hier fällt auf, dass private Hochschulen mit 4 Prozent derzeit in etwa proportional zu ihrer Studierendenzahl an sonstigen Drittmitteln partizipieren, während sie nur 1 Prozent der öffentlichen Drittmittel für sich beanspruchen können. So gingen z. B. von den 5,1 Mrd. Euro Forschungsförderung der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) in den Jahren 2005 bis 2007 lediglich 11 Mio. Euro an private Hochschulen. Wie auch bei anderen öffentlichen Förderprogrammen von Bund, Ländern und EU akquirieren private Hochschulen mit insgesamt knapp 1 Prozent nur unterdurchschnittlich viele öffentliche Drittmittel. Insbesondere für die Förderung der Grundlagenforschung fehlt ihnen – bis auf wenige Ausnahmen – hierzu die Forschungstiefe.

Private Hochschulen lassen sich grundsätzlich in zwei Geschäftsmodelle einteilen.

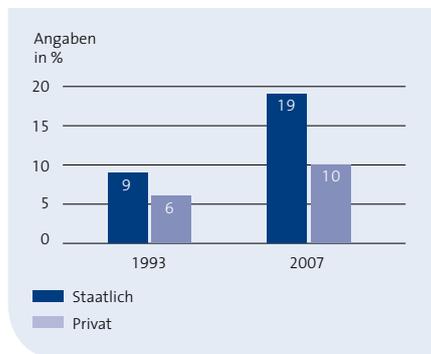
Die privaten Hochschulen in Deutschland lassen sich zwar fünf Typen zuordnen, alle stützen sich aber auf eines von nur zwei grundsätzlich verschiedenen Geschäftsmodellen. Diese wirken sich wiederum unterschiedlich auf die nachhaltige Finanzierung der jeweiligen Institutionen aus:

- *Spezialisten* und *Humboldtianer* repräsentieren das erste Geschäftsmodell. Hochschulen dieser Kategorie zeichnen sich durch einen hohen wissenschaftlichen Anspruch und rege Forschungstätigkeit aus, deren forschungsbedingte Kosten und geringe Lehrdeputate jedoch durch wirtschaftliche Einnahmen allein kaum gedeckt werden können. Die Nachhaltigkeit ihres Geschäftsmodells ist daher abhängig vom Engagement nicht kommerzieller Investoren wie Stiftungen oder Mäzenen. Und tatsächlich wird der Großteil dieser Hochschulen von Stiftungen mit langfristigen, nicht profitorientiertem Investitionshorizont gefördert.
- *Berufsorientierte*, *Aufwerter* und *Flexible* nutzen das zweite Geschäftsmodell. Hochschulen dieser Kategorie sind den Marktkräften voll ausgesetzt und können nur mit einem mittelfristig profitablen Geschäftsmodell, in dem ihre Einnahmenströme ihre Ausgaben nachhaltig decken, überleben. Hochschulen dieser drei Kategorien haben meist einen klaren Schwerpunkt auf der Lehre und keine Stiftungen oder Mäzene als langfristige Geldgeber im Hintergrund.

Für die Finanzierung insgesamt bleibt festzuhalten, dass sich private Hochschulen verstärkt auf die Sicherung von nachhaltigen und auch erweiterten Finanzierungsstrukturen konzentrieren werden. Zum einen wird deutlich, dass sich die Wettbewerbssituation um Drittmittel im privaten Sektor durch die wachsende Rivalität der Institutionen untereinander wie auch durch die zunehmende Profilierung staatlicher Hochschulen deutlich verschärft. Zum anderen zeigen Beispiele jüngst gescheiterter privater Hochschulen (z. B. die International University in Bruchsal), dass die Sicherung nachhaltiger Finanzierungsquellen nicht nur ein Wettbewerbsvorteil, sondern auch eine unerlässliche Bedingung für den Fortbestand einzelner Institutionen ohne langfristige Förderer am privaten Hochschulmarkt geworden ist.

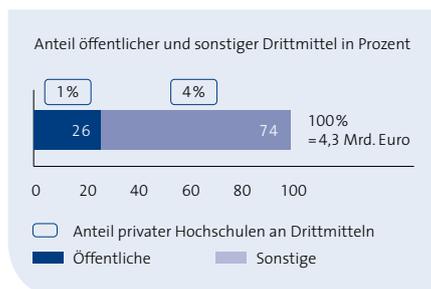
Im Empfehlungsteil wird daher näher untersucht, welche Finanzierungsquellen besondere Chancen bzw. Risiken für die einzelnen Hochschultypen bergen und was private Akteure tun können, um ihre Wettbewerbsposition zu stärken. Darüber hinaus ist auch zu analysieren, welche Rollen Staat und Politik zufallen und inwieweit Förderungen einer Systematisierung oder auch einer Differenzierung bedürfen.

Abbildung 13: Anteil an Drittmitteln, 1993 und 2007



Quellen: Statistisches Bundesamt; Ernst & Young 2009; Stifterverband; McKinsey

Abbildung 14: Verteilung von Drittmitteln, 2007



Quellen: Statistisches Bundesamt; Stifterverband; McKinsey

3.3 Intensivierter Wettbewerb mit staatlichen Hochschulen

Als kleine Minderheit in absoluten Zahlen und durchschnittlicher Größe stehen private Hochschulen im ständigen Wettbewerb mit staatlichen Hochschulen, die über ein Vielfaches an Finanzmitteln und anderen Ressourcen verfügen. Dieser Druck hat sich durch weitere Entwicklungen verschärft: Im Zuge der Deregulierung sowie angestoßen durch den Bologna-Prozess und die Exzellenzinitiative haben staatliche Hochschulen begonnen, ihr Profil in Forschung und Lehre zu schärfen und die daraus resultierenden größeren Gestaltungsspielräume zu nutzen. Ein detaillierter Blick auf die Veränderungen der vergangenen Jahre zeigt, wie sich der Druck auf die privaten Hochschulen erhöht hat.

Private Hochschulen verfügten in der Vergangenheit über strukturelle und inhaltliche Freiräume, die über viele Jahre entscheidende Wettbewerbsvorteile für sie darstellten. Ihre größere Autonomie in den Bereichen Personalwesen, Haushaltsführung und Zulassung in Verbindung mit kurzen Entscheidungswegen konnten sie nutzen, um gezielt marktorientierte Schwerpunkte zu setzen. Aufgrund ihrer Flexibilität waren private Hochschulen in der Lage, inhaltliche Nischen zu besetzen. Zugleich konnten sie in Einzelbereichen wie Betreuung, Praxisnähe und Studienorganisation vergleichbare staatliche Hochschulen so weit hinter sich lassen, dass Studierende bereit waren, für den wahrgenommenen Mehrwert zu bezahlen.

Durch ihre Autonomie, Flexibilität und Experimentierfreude ist es den privaten Hochschulen in der Vergangenheit gelungen, sich Wettbewerbsvorsprünge zu sichern. Doch die staatlichen Hochschulen holen auf:

- Die Deregulierung gibt ihnen mehr administrative Autonomie, eröffnet neue Gestaltungsspielräume und ermöglicht unternehmerisches Handeln.
- Der Bologna-Prozess erfordert eine, nicht zuletzt stärker an der Berufspraxis orientierte, Überarbeitung von Studieninhalten und -strukturen.
- Die zunehmend wettbewerblich organisierten Finanzierungsstrukturen staatlicher Hochschulen und die Vergabe öffentlicher Finanzmittel stimulieren sie, Strukturveränderungen voranzutreiben, sich mit anderen Hochschulen zu vergleichen, das eigene Fundraising zu professionalisieren und sich deutlicher als bisher zu profilieren.

Beispiel für eine innovative Finanzstruktur im staatlichen System – die Technische Universität München

Die Technische Universität München belegt mit 35 Stiftungslehrstühlen bundesweit Platz 2 hinter der Goethe-Universität in Frankfurt am Main. Sie ist mit 128 Mio. Euro nicht öffentlicher Drittmittel (2007) Spitzenreiter in Deutschland und betreibt ein professionelles Fundraising Office zur Anwerbung und Betreuung privater und unternehmerischer Stifter und Sponsoren, welches sich explizit auch an Alumni wendet. Sie betreibt profitable Ausgründungen wie z.B. die TUM International GmbH und erschließt ausländische Bildungsmärkte, z.B. durch eine Dependence in Singapur oder eine Forschungskooperation mit der King Abdullah University of Science and Technology in Saudi-Arabien.

Alles in allem haben Deregulierung, Bologna und neue wettbewerbliche Finanzierungsformate den staatlichen Hochschulen neue Gestaltungsspielräume in Forschung und Lehre eröffnet und gleichzeitig den Wettbewerbsgedanken im System etabliert.



In Mannheim lernen die Studierenden an einer der besten Business Schools des Landes.

Staatliche Hochschulen als Wettbewerber

Die Mannheim Business School

Das Feld, in dem sich private Hochschulen bewegen, kann auch von staatlichen Einrichtungen erfolgreich bedient werden. Den Beweis dafür hat die Universität Mannheim erbracht: Mit der Mannheim Business School hat sie einen Weg beschritten, der die rechtlich größeren Freiheiten einer externen gGmbH mit den Vorteilen enger Anbindung an eine renommierte staatliche Hochschule verbindet.

„Die Mannheim Business School gilt laut der wichtigsten internationalen MBA-Rankings als bester deutscher Anbieter sowie als eine der führenden Institutionen ihrer Art in Europa“, bilanziert Präsident Prof. Dr. Christian Homburg das seit der Gründung im Jahr 2005 Erreichte. „Wir sind als einzige deutsche Institution bei den drei weltweit bedeutendsten Vereinigungen wirtschaftswissenschaftlicher Bildungseinrichtungen akkreditiert: AACSB International, EQUIS und AMBA. Nur 1 Prozent der Business Schools weltweit besitzt diese sogenannte Triple Crown.“ Die Gesellschaft Mannheim Busi-

ness School gGmbH nimmt alle Aufgaben rund um die drei MBA-Programme der Mannheimer Fakultät für Betriebswirtschaftslehre wahr: Vermarktung, Organisation und strategische Weiterentwicklung der Programme, Akquisition und Betreuung von Studierenden, Placement der Absolventen und Alumniarbeit. Sie organisiert den Studienablauf, engagiert die Dozenten, mietet Räumlichkeiten zur Durchführung der Kurse an und erhebt die Studiengebühren. Verantwortlich für die inhaltliche Gestaltung der Programme sind weiterhin die Professoren der Fakultät für Betriebswirtschaftslehre. Die akademische Verantwortung für die MBA-Programme – etwa Kursdurchführung, Bewertung, Titelvergabe – liegt bei der Universität Mannheim.

Konstruktiver Wettbewerb

Die Universität Mannheim ist zu 25 Prozent an der Mannheim Business School gGmbH beteiligt. Hauptgesellschafterin ist die Prechel-Stiftung, der alle Professoren der Fakultät für Betriebswirtschafts-

lehre angehören und die seit Langem durch unterschiedlichste Maßnahmen die Internationalisierung von Forschung und Lehre an der Universität Mannheim fördert. Die Stiftung steuert 75 Prozent der Stammeinlagen bei. „Diese Konstruktion ist für die Universität Mannheim ein großer Gewinn“, sagt Rektor Prof. Dr. Hans-Wolfgang Arndt. „Wir profitieren vom Renommee der Business School, schreiben schwarze Zahlen und haben zudem spannende Möglichkeiten im eigenen Haus, weil der rechtliche Rahmen weiter gesteckt ist.“

Den Wettbewerb auf dem Bildungsmarkt sieht Arndt als konstruktiven Beitrag: „Unsere guten Beziehungen zu privaten Wettbewerbern sind das Salz in der Suppe.“ Für einen Ansatz wie bei der Business School sieht er auf anderen Feldern ebenfalls Potenzial: „etwa in den Bereichen Medien, Medizin oder Ingenieurwissenschaften“.

Je nach Bundesland sind die Staatlichen zunehmend in der Lage, bei der Berufung von Professoren, der Auswahl von Studierenden oder auch der Haushaltsmittelverwendung eigenverantwortlich und flexibel zu entscheiden.

Selbstverständlich nutzen staatliche Hochschulen ihre neu gewonnenen Freiheiten in unterschiedlichem Maß. Allgemein aber nimmt die Profilierung im staatlichen Hochschulwesen stetig zu mit der Folge, dass private Hochschulen ihre Alleinstellungsmerkmale mehr und mehr verlieren. Vor allem in der praxisnahen Lehre und der Studienorganisation – beides Stärken der privaten Hochschulen – haben staatliche Hochschulen massiv an Boden gewonnen. Als Resultat der Deregulierung sind staatliche Hochschulen als Institutionen strukturell und inhaltlich wettbewerbsfähiger geworden. Dank administrativer Reformen agieren viele von ihnen heute marktnäher; wichtige Wertversprechen wie Internationalität und individuelle Betreuung begreifen auch sie als notwendige Elemente guter akademischer Ausbildung. Mit anderen Worten: Bereits kurz- bis mittelfristig laufen die privaten Hochschulen Gefahr, Wettbewerbsvorteile – hinsichtlich Praxisnähe, Internationalisierung, Lehrbedingungen und Serviceorientierung – zu verlieren, oder haben sie bereits verloren.

Der Verlust ihrer Alleinstellungsmerkmale ist für viele private Hochschulen eine Existenzbedrohung, die sich aber auf die einzelnen Typen unterschiedlich auswirkt:

- Besonders stark ist die Gefahr für die *Berufsorientierten*, die auf Praxisnähe und Studieneffizienz als Differenzierungsmerkmal setzen und sich zum überwiegenden Teil aus Studiengebühren finanzieren. Ihr Alleinstellungsmerkmal gegenüber staatlichen Fachhochschulen wird unklarer.
- Bei den wenigen *Spezialisten* und *Humboldtianern* hingegen sind die Alleinstellungsmerkmale so intensiv ausgeprägt (z. B. klares fachliches Profil, Eins-zu-eins-Betreuung), dass ein Anschluss der Staatlichen nur schwer vorstellbar erscheint.

Abbildung 15: Deregulierung staatlicher Hochschulen

	Dimension	Früher	Heute	Auswirkungen
Struktur	Rechtsform	Alle staatlichen Hochschulen gebunden als Körperschaften öffentlichen Rechts	Zunehmende Freiheit der Hochschulen, im Rahmen des Trägerschaftsmodells selbst zu bestimmen	Rechtsformautonomie ermöglicht Matching-Fund-Modelle und erleichtert Einwerbung privater Mittel
	Organisation	Entwicklungsplanung und Organisation bestimmt durch gesetzliche Vorgaben und Landesaufsicht	Entwicklungsplanung und Organisation Gegenstand von Verhandlungen zwischen Staat und Hochschule	Organisationsautonomie schafft stärkere Profilierungsmöglichkeiten in Forschung und Lehre
	Haushalt	Mit der Ausnahme von Drittmitteln keine gesetzlich verankerte Haushaltsflexibilität der Hochschulen	Zunehmende Eigenständigkeit und Flexibilisierung der Mittelverwendung	Haushaltsautonomie ermöglicht vermehrte unternehmerische Tätigkeit (z.B. Ausgründungen, Investitionen)
	Personal	Berufungsrecht und Dienstherrenfunktion beim Ministerium	Dienstherrenfunktion meist bei Hochschulen, aber Mitwirkung der Ministerien bei Berufungen substanzial	Personalautonomie erleichtert schnelle Berufungen, Berufungszulagen und flexiblere Professoren-Arbeitsverhältnisse
	Zulassung	Bundesweit zentrale Vergabe (ZVS) der größten Studienfächer (1995; > 80% der Studienplätze durch die ZVS)	Mit Ausnahme von Medizin und Pharmazie Zulassungsfreiheit der Hochschulen	Zulassungsautonomie erhöht die Qualität des Studiums durch Auswahl der Studierenden
Inhalt	Lehre	Strikte Ländervorgaben bei Einrichtung und Einstellung von Studiengängen	Lehrgestaltung zunehmend in Hand der Hochschulen; weitgehende Freiheit bezüglich Einrichtung und Einstellung von Studiengängen	Lehrautonomie erlaubt gezielte Schwerpunktsetzung und entsprechende Anpassung der Studienorganisation

- *Aufwerter* und *Flexible* haben mehr strukturelle als inhaltliche Differenzierungen, die von staatlichen Hochschulen zwar bislang kaum in Angriff genommen werden, theoretisch sind diese Nischen aber mit vertretbarem Einsatz auch von ihnen mittelfristig zu besetzen.

Kapitel 4 beleuchtet, welche neuen Nischen den verschiedenen Typen privater Hochschulen offenstehen und wie sich z. B. in den Bereichen Weiterbildung, Akademisierung oder Schnittstellenstudiengänge neue Angebote schaffen lassen.

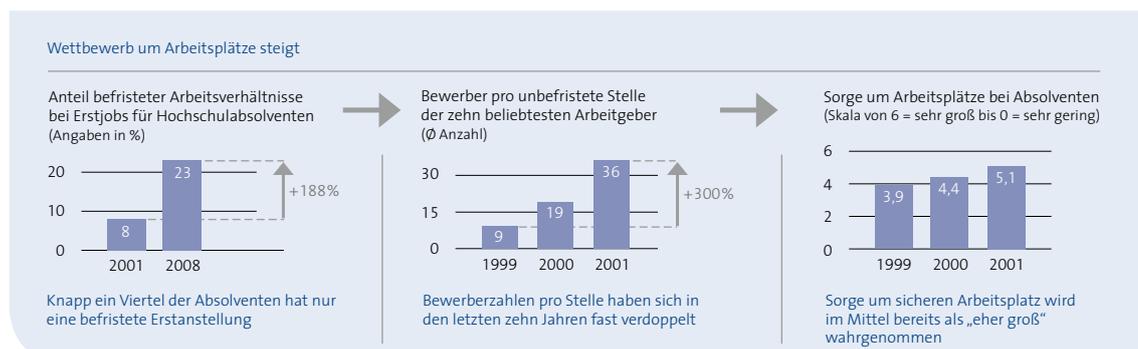
3.4 Gestiegene Erwartung der Studierenden

Die Anforderungen an die akademische Ausbildung und an Hochschulen als Träger solcher Angebote haben sich in den vergangenen 20 Jahren gewandelt. Ausgelöst durch die Abnahme unbefristeter, sozialversicherungspflichtiger Arbeitsverhältnisse, die vielzitierte „Generation Praktikum“ und den immer härteren Wettbewerb um gute Stellen, ist die Sorge um einen Arbeitsplatz bei Studierenden heute um 30 Prozent höher als noch 1990.

Die Aussicht auf einen sicheren Arbeitsplatz und spätere Einkommenschancen haben sich zu den zweit- und dritt wichtigsten Kriterien für die Wahl des Studienfachs und der Hochschule entwickelt. Auf diese wachsende Unsicherheit der Studierenden und deren Fokus auf arbeitsmarktrelevante Qualifikationen haben viele private Hochschulen früher und konsequenter reagiert. Sie unterstützen die Karrierevorbereitungen ihrer Studierenden durch enge Unternehmenspartnerschaften, konsequenten Praxisbezug in der Lehre und aktive Platzierungen im Arbeitsmarkt. Als Resultat konnten private Hochschulen bisher mit besseren Einstellungsquoten, insbesondere in den Wirtschaftswissenschaften, glänzen.

Staatliche Hochschulen verstärken jedoch zusehends ihren Arbeitsmarktbezug durch Praxiselemente in der Lehre, wie z. B. Pflichtpraktika, die Einbeziehung von Praktikern in den Lehrbetrieb, die Nutzung von Anwendungsbeispielen oder Praktikerbeiräte bei der Weiterentwicklung einzelner Studiengänge. Auch die Unterstützung der Absolventen durch eigene Career Center und eine individuelle Karriereberatung wird immer mehr zur Regel an staatlichen Hochschulen.

Abbildung 16: Entwicklung der Berufsaussichten für Hochschulabsolventen



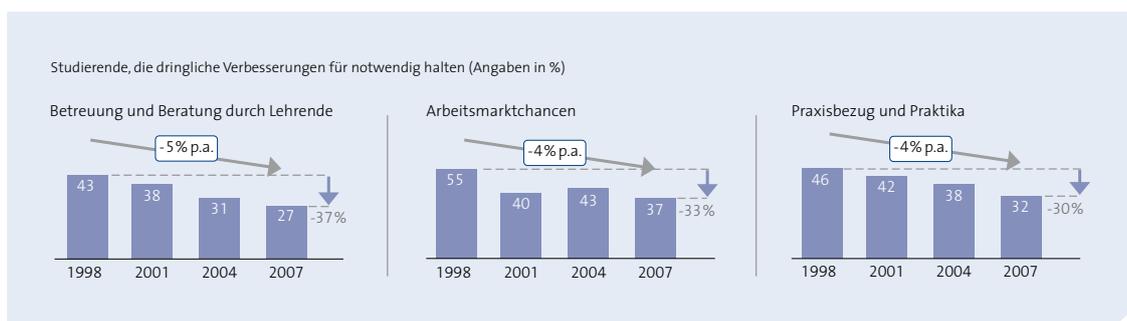
Die privaten Hochschulen sind daher gezwungen, ihr Profil wie auch ihr Angebot noch stärker als bisher in Richtung Individualisierung, Interaktivität und Praxisnähe auszubauen. Rasch und adäquat auf die sich wandelnden Studierendenbedürfnisse zu reagieren, ist für ihren Erfolg nicht zuletzt deshalb unerlässlich, weil sie im Vergleich zu staatlichen Institutionen meist deutlich höhere Gebühren verlangen. Studierende messen letztlich den Wert eines Studiums an einer privaten Hochschule daran, ob ihre Bedürfnisse erkannt und in kürzester Zeit in Studienangebote umgesetzt werden, die gute Jobaussichten und Karrieremöglichkeiten versprechen.

Die Anforderungen der Arbeitgeber sind ebenfalls klar umrissen: Die wachsende Komplexität der Arbeitstätigkeit in unserer Wissensgesellschaft erfordert einerseits eine spezialisierte fachliche Ausbildung, andererseits die Aneignung einer problemlösungsorientierten und interdisziplinären Methodenkompetenz. Auch das Beherrschen von Fremdsprachen und sogenannte Soft Skills wie Teamfähigkeit werden für Arbeitgeber, damit für Studierende und letztlich für Hochschulen immer entscheidender.

Je nach Hochschultyp divergieren allerdings die Ansprüche der Studierenden und damit auch der Handlungsdruck.

- Vergleichsweise günstig erscheint die Ausgangslage für die *Spezialisten*: Ihr Wertversprechen der exzellenten Lehre und der Elitenausbildung ist intakt und in den Kernbereichen Betreuung, Netzwerk und Reputation herrscht eine ausreichende Differenzierung. Für diese Institutionen wird es darum gehen, die bestehenden Stärken konsequent weiterzuentwickeln – teils allein, teils durch Kooperationen.
- Für *Humboldtianer* gilt es, die Relevanz ihrer Wertversprechen durch erfolgreiche Platzierung der Absolventen am gehobenen Arbeitsmarkt zu beweisen und so nachhaltige studentische Nachfrage zu schaffen.
- *Berufsorientierte* haben besonders stark an Profil gegenüber staatlichen Einrichtungen eingebüßt und müssen nach neuen Differenzierungen suchen, die in den Augen der Studierenden ihre Gebühren rechtfertigen.
- *Aufwerter* und *Flexible* hingegen bedienen eine wachsende Nachfrage, die vonseiten staatlicher Hochschulen noch ungenügend abgedeckt wird. Hier müssen die Angebote in Qualität und Struktur verbessert und dann entsprechend der studentischen Nachfrage ausgeweitet werden.

Abbildung 17: Wahrgenommener Verbesserungsbedarf an staatlichen Hochschulen aus Sicht der Studierenden, 1998-2007



3.5 Fortschreitende Internationalisierung der Hochschullandschaft

Internationalisierung bedeutet für Hochschulen die Ausrichtung der Studieninhalte auf globale Fragestellungen, der strategische Aufbau verlässlicher internationaler Partnernetzwerke und vielfältige Angebote an Studierende, einen Auslandsaufenthalt während ihres Studiums realisieren zu können.

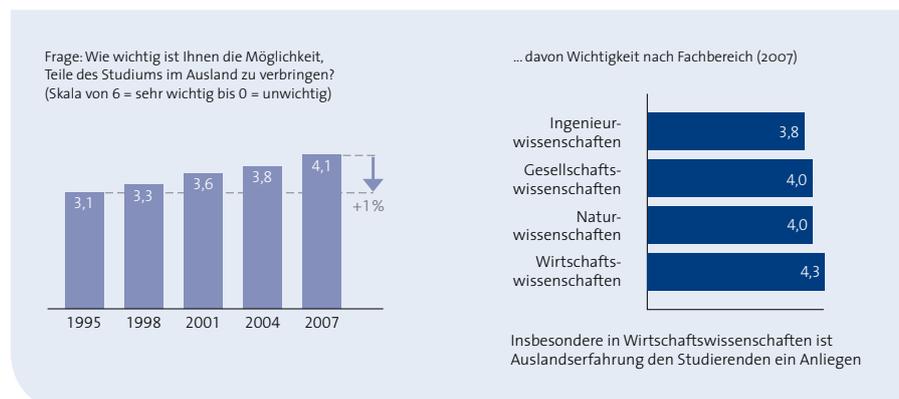
Erhebungen zeigen, dass seit 1995 die Bedeutung eines Auslandsaufenthalts für Studierende deutlich zugenommen hat und nicht nur ein wichtiger Faktor bei der Hochschulwahl geworden ist, sondern auch für die persönliche wie professionelle Entwicklung als essenziell angesehen wird. Auch von Arbeitgebern werden Auslandsaufenthalte zunehmend als ein wichtiges Kriterium bei der Einstellung eines Kandidaten erachtet. Ein breites Austauschnetzwerk und die professionelle Organisation dieser Aufenthalte sind für Hochschulen daher zu einem wichtigen Differenzierungsmerkmal geworden.

Entsprechend der steigenden Bedeutung von Auslandserfahrungen hat sich seit 1995 die Zahl deutscher Studierender im Ausland auf knapp 90.000 pro Jahr mehr als verdoppelt; die durchschnittliche Verweildauer nahm ebenfalls um 50 Prozent zu und lag 2007 bei gut sechs Monaten.

Den mit gut 30.000 größten Teil der Auslandsstudierenden zieht es direkt ins benachbarte Ausland. Auch die Förderung durch die ERASMUS-Programme bewirkt, dass sich rund 75 Prozent der deutschen Austauschaktivitäten auf Europa konzentrieren. Der Blick über den europäischen Tellerrand hinaus zeigt wiederum, wie sich weltweit die Gewichte verschieben: Während das Interesse an USA-Aufenthalten in den vergangenen zehn Jahren annähernd konstant geblieben ist, verzeichnen asiatische Länder, allen voran China, inzwischen das größte Wachstum.

Als Reaktion auf den neuen Stellenwert von Auslandserfahrung haben staatliche und private Hochschulen ihre Austauschprogramme und Kooperationen deutlich ausgebaut. Während private Hochschulen anfangs schneller gehandelt haben und 2001 im Durchschnitt noch über fast doppelt so viele Kooperationshochschulen im Ausland verfügten, konnten staatliche Hochschulen diesen Abstand inzwischen

Abbildung 18: Bedeutung von Auslandserfahrung für Studierende, 1995-2007



Quellen: Studierendensurveys 2007 der Arbeitsgruppe Hochschulforschung Universität Konstanz; HIS SQM, 2009; Stifterverband; McKinsey

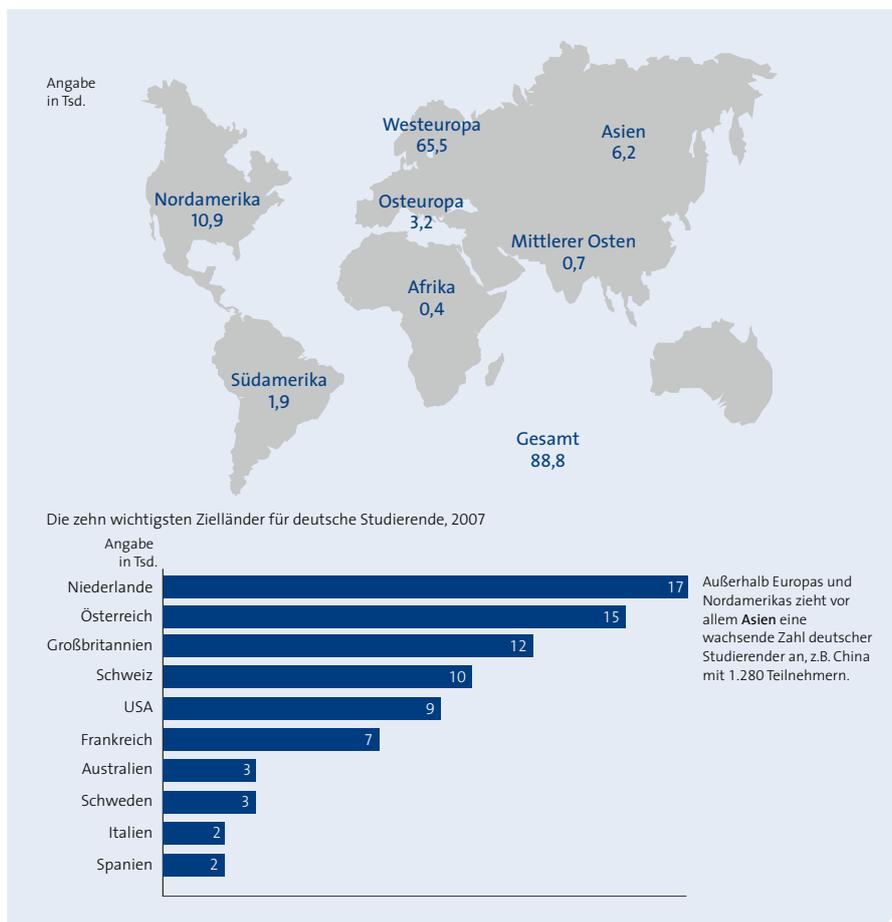
deutlich verringern. Eine internationale Aufstellung und attraktive Partneruniversitäten sind für private Hochschulen zwar ein wichtiges Wertversprechen an die zahlenden Studierenden, eignen sich jedoch kaum mehr als Differenzierungsmerkmal gegenüber der staatlichen Konkurrenz.

Der Grad der Internationalisierung ist auch innerhalb der privaten Hochschulen unterschiedlich ausgeprägt:

- Die international aufgestellten *Spezialisten* und *Humboldtianer* betrachten ein erstklassiges Austauschangebot mit namhaften Spitzenuniversitäten – auch mit Blick auf die Erwartung ihrer Studierenden – als eine ihrer Kernleistungen.
- Die *Berufsorientierten* messen sich dagegen vornehmlich mit ihren staatlichen FH-Pendants und haben folglich einen moderateren Internationalisierungsanspruch.
- Die *Aufwerter* und *Flexiblen* schließlich begreifen Internationalisierung nicht als ein für ihre studentischen Zielgruppen zentrales Element der Leistung.

Bei staatlichen Einrichtungen findet sich diese Heterogenität nicht in vergleichbarer Weise. Vielmehr gibt es, ausgehend von einer Spitzengruppe hochgradig globalisierter Universitäten (z. B. die Technische Universität München oder die Freie

Abbildung 19: Deutsche Studierende im Ausland nach Regionen, 2007



Universität Berlin mit über 350 internationalen Kooperationen), quer durch die Hochschullandschaft einen allgemeinen Trend zum langsamen, aber stetigen Ausbau der Internationalisierung.

Beim umgekehrten Blick auf die Bildungsausländer, die hierzulande studieren, fällt die unterschiedliche Größenordnung auf: Mit knapp 190.000 Personen zieht es jährlich mehr als doppelt so viele ausländische Studierende nach Deutschland wie Deutsche ins Ausland. Insbesondere für Bildungsausländer aus Osteuropa und Asien ist die Bundesrepublik ein gefragter Studienort.

Dabei wird es zukünftig eine Herausforderung sein, hoch motivierte, exzellente ausländische Studierende für den Hochschulstandort Deutschland zu gewinnen. Für private Hochschulen, die in der Regel wirtschaftswissenschaftlich orientiert sind, ist vor allem das Wachstum aus China interessant, das mit 24.000 bereits die größte Gruppe ausländischer Studierender stellt – eine Studienklientel mit zudem oft hoher Zahlungs- und Leistungsbereitschaft.

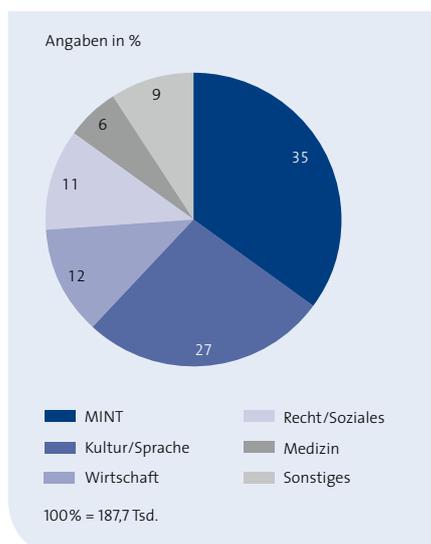
Im Empfehlungsteil wird analysiert, ob und wie private Hochschulen in der Lage sind, attraktive Studierendengruppen aus aller Welt anzuziehen und damit auch den Hochschulstandort Deutschland nachhaltig aufzuwerten.

Fazit: Der verschärfte Wettbewerb eröffnet Chancen in neuen Wachstumsfeldern.

Die vorstehende Betrachtung macht deutlich: Das veränderte Wettbewerbsumfeld in der deutschen Hochschullandschaft zwingt private Hochschulen zu Weiterentwicklungen und neuen Angeboten. Bisherige Alleinstellungsmerkmale fallen zunehmend weg und neue Konkurrenten – aus den eigenen Reihen und von staatlicher Seite – besetzen den Markt, wodurch die finanzielle Entwicklung vieler Institutionen zunehmend unter Druck gerät.

Der Wandel im Hochschulsystem eröffnet aber auch neue Nischen und damit Chancen für weiteres Wachstum. Insbesondere die Themenfelder Akademisierung und lebenslanges Lernen sind trotz großer gesellschaftspolitischer Relevanz und steigender Nachfrage bislang kaum im staatlichen System verankert. Darüber hinaus bleibt das Themenfeld der herausragenden Lehre und individuellen Betreuung trotz kontinuierlicher Verbesserung staatlicher Hochschulen weiterhin eine Herausforderung.

Abbildung 20: Fächersplit der Bildungsausländer, 2007



Quellen: Statistisches Bundesamt; DAAD; HIS Bildung weltoffen; Stifterverband; McKinsey

4

Handlungsempfehlungen

Die Analyse der Hochschullandschaft in den Kapiteln 2 und 3 macht deutlich, vor welch entscheidenden Herausforderungen private Hochschulen derzeit stehen. Entsprechende Weichenstellungen vorausgesetzt, besteht für sie in Deutschland aber auch weiterhin die Möglichkeit, ihren Beitrag zu einer pluralen und international wettbewerbsfähigen Bildungslandschaft auszuweiten. Nach einer rasanten Wachstumsphase im vergangenen Jahrzehnt, als sich die Zahl der Institutionen mehr als verdoppelte, steht die private Hochschullandschaft nun absehbar vor einer Reihe von Herausforderungen, die im Laufe der kommenden zehn Jahre zu einer Konsolidierung der derzeit am Markt befindlichen privaten, staatlich anerkannten Hochschulen führen könnten. Für die weitere nachhaltige Entwicklung privater Hochschulen werden somit im Wesentlichen sechs Handlungsfelder eine entscheidende Rolle spielen.

1. Staat und Politik sind gefordert, für private Hochschulen eine klare Zielfunktion und einen *politischen Willen* zu definieren, um verlässliche Rahmenbedingungen für ein optimales und vielfältiges akademisches Bildungsangebot in Deutschland zu gewährleisten. Sie sollten sich durch systemische Gleichbehandlung in den Bereichen Regulierung, Anerkennung und Akkreditierung zum Beitrag privater Hochschulen zum Gesamtsystem bekennen.
2. Die Sicherung einer *nachhaltigen Finanzierung* wird immer mehr zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor für private Hochschulen. Es gibt viele Gründe, warum auch der Staat – übergeordneten gesellschaftspolitischen Zielen folgend – seine Hochschulförderung diversifizieren und die privaten Hochschulen in die wettbewerbliche Vergabe staatlicher Hochschulfördermittel einbeziehen sollte.
3. *Kooperationen und Verbundstrukturen* geben privaten Hochschulen die Möglichkeit, ökonomische Synergien zu nutzen, ihr Fächerangebot zu verbreitern oder ihre derzeit geringe Forschungsstärke auszubauen. Insbesondere trügerschaftsübergreifende Kooperationen bieten gute Perspektiven – sie kombinieren die Innovationskraft und Nachfrageorientierung der privaten mit der Interdisziplinarität und den Skalierungsmöglichkeiten der staatlichen Hochschulen.
4. Der Megatrend *lebenslanges Lernen* entwickelt sich derzeit zu einem hoch attraktiven Wachstumsfeld für private Hochschulen. Nicht nur bei der Akademisierung von Lehrberufen, sondern auch mit Angeboten zur berufsbegleitenden akademischen Weiterbildung auf unterschiedlichen Ebenen können private Hochschulen weiter eine Vorreiterrolle übernehmen.
5. Die *fortschreitende Internationalisierung* bietet privaten Hochschulen die Chance, durch das gezielte Anwerben herausragender ausländischer Studierender und Lehrkräfte zusätzliche Einnahmequellen zu erschließen und sich von der Konkurrenz abzuheben. Partnerschaften mit ausländischen Investoren und die Gründung von internationalen Dependancen sind weitere Optionen für private Hochschulen in einer globalisierten Bildungslandschaft – beides birgt jedoch auch signifikante Risiken.



6. *Weitere Differenzierungsmöglichkeiten* sind für private Hochschulen notwendig, um sich auch langfristig am Markt zu positionieren. Auf das wirtschaftliche Wachstum an sektoralen Schnittstellen sollten private Hochschulen verstärkt mit Angeboten von innovativen Schnittstellenstudiengängen reagieren. Auch die steigenden Anforderungen an die Akademisierung bestimmter Berufsfelder bieten für private Hochschulen neue, attraktive Betätigungsfelder.

4.1 Handlungsfeld: Politischer Wille

Staat und Politik haben, mit leichten Differenzierungen zwischen den Bundesländern, private Hochschulen lange Zeit als Randphänomen behandelt. Nur einigen Leuchttürmen, vor allem Spezialisten und Humboldtianern, wurde spezielles politisches Interesse und bisweilen auch staatliche Förderung zuteil (z. B. European Business School (EBS) durch das Land Hessen; Jacobs University, Universität Witten-Herdecke). Auffällig ist, dass die Politik oft erst dann finanzielle Unterstützung gewährt, wenn das jeweilige Geschäftsmodell in eine ökonomisch prekäre Situation geraten ist. Vorausschauende und nachhaltige politische Strategien einer staatlichen Unterstützung sind bislang selten zu erkennen.

Die große Masse privater Hochschulen findet weder in der hochschulpolitischen Debatte Aufmerksamkeit, noch gibt es einen länderübergreifend einheitlichen und verlässlichen Regelungsrahmen für deren Betrieb und Qualitätssicherung. Eine klare politische Willensbildung tut daher not, sowohl im Sinne der Transparenz und des Kundenschutzes als auch mit Blick auf Planungssicherheit für den Betrieb solcher Hochschulen. Die Politik sollte daher konkrete Zielvorstellungen über die Rolle privater Hochschulen im System entwickeln und Regulierung, Förderung sowie Akkreditierungsverfahren entsprechend danach ausrichten.

Private Hochschulen leisten wertvolle gesellschaftliche Beiträge.

Als flexible und experimentierfreudige Nischenanbieter leisten die privaten Hochschulen wichtige Beiträge zur Weiterentwicklung der deutschen Hochschullandschaft. Interessanterweise haben die sogenannten Leuchtturm-Institutionen im Vergleich das geringste Innovationspotenzial, nicht zuletzt deshalb, weil die staatlichen Hochschulen viele der einstigen Alleinstellungsmerkmale dieser Hochschulen (Studierendenauswahl, Praxisorientierung, Internationalität) ebenso für sich in Anspruch nehmen können. Tatsächlich sind es besonders die Aufwerter und die Flexiblen, die dem Hochschulsystem besondere, auch gesellschaftspolitisch relevante Impulse geben. Ihre Studienangebote befriedigen Studierendenbedürfnisse, die das vorhandene staatliche System derzeit nicht oder nur unzureichend abdeckt. Dies hat zu einer Bereicherung und Differenzierung im Hochschulsystem geführt

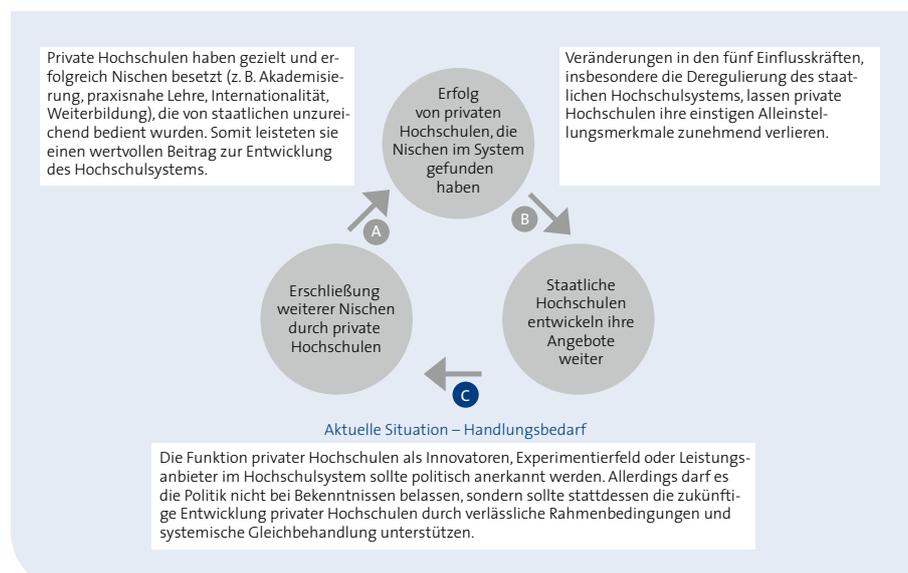
und die Entwicklung neuer Lehrinhalte und -formen vorangetrieben: Beispiele sind die Akademisierung von Ausbildungsberufen oder die Kombination von Weiterbildungsangeboten mit Fernstudienmethoden.

Diese Angebote stoßen auf eine bemerkenswerte Nachfrage seitens der Studierenden, besonders unter den „nicht traditionellen Studienanfängern“. Nicht zuletzt deshalb, weil die staatlichen Hochschulen, insbesondere die Fachhochschulen, u. a. aus einer an Universitäten und „Exzellenzrhetorik“ orientierten Profilierungsdynamik potenzielle Zielgruppen und Studienangebote aus dem Blick verloren haben.

Dass dieses Nischenfeld zukünftig nicht den privaten Anbietern allein überlassen bleibt, ist abzusehen: Dort, wo private Hochschulen sichtbare Erfolge erzielen, entwickeln sich auch die staatlichen Institutionen weiter. Besonders in den Bereichen Akademisierung, Weiterbildung und Fernstudium haben sich staatliche Institutionen bei der Entwicklung ihrer Angebote auf den Weg gemacht. Das Nachziehen der staatlichen setzt wiederum die privaten Hochschulen unter Zugzwang und führt so letztlich zu einem produktiven Innovationskreislauf im gesamten Hochschulsystem.

Betrachtet man die Entwicklung des privaten und staatlichen Hochschulsystems, so ist eine Konsolidierung des privaten Hochschulwesens angesichts seiner noch jungen Entwicklungsgeschichte und der massiven Veränderungen am Bildungsmarkt zu erwarten. Wie in Kapitel 3 dargestellt, haben staatliche Hochschulen in vielen Bereichen aufgeholt, mit der Folge, dass die Alleinstellungsmerkmale der privaten Hochschulen schwinden. Diese sind gefordert, durch Effizienzsteigerung und Qualitätsverbesserung einerseits sowie inhaltliche Differenzierung andererseits auch weiterhin Nischen zu besetzen.

Abbildung 21: Wechselwirkung privater und staatlicher Hochschulen im Hochschulsystem



Eine von der Politik definierte Zielvorstellung der Rolle privater Hochschulen ist dringend notwendig.

Eine nachhaltige Klärung der politischen Rahmenbedingungen für private Hochschulen setzt die Beantwortung der ordnungspolitischen Grundsatzfrage voraus, ob eine politische, rechtliche und in letzter Konsequenz auch finanzielle Unterstützung privater Hochschulen nicht nur legitim, sondern auch gesellschaftspolitisch angezeigt ist. Selbstverständlich darf es hierbei nicht um staatliche Subventionen für den Geschäftsbetrieb marktwirtschaftlich agierender Bildungsinstitutionen gehen.

Die Politik ist gefordert, für private Hochschulen eine klare Zielfunktion und einen politischen Willen zu definieren, um Planungssicherheit für ein optimales und vielfältiges akademisches Bildungsangebot in Deutschland zu gewährleisten. Dabei sollte sie es nicht bei Bekenntnissen belassen, sondern konkrete Maßnahmen in den Bereichen Förderstrukturen, Rahmenbedingungen und Akkreditierung ergreifen.

Empfehlungen: Politischer Wille

POLITIK



- › Staatliche Förder- und Finanzierungsmodelle sollten so weiterentwickelt werden, dass sie nicht mehr grundsätzlich zwischen privaten und staatlichen Leistungsanbietern unterscheiden.

Staatliche Instanzen haben gute Gründe, die Tendenz der vergangenen Jahre im Finanzierungsmodus des Hochschulsystems – Verringerung des Grundfinanzierungsanteils staatlicher Hochschulen, Stärkung der aufgaben- und leistungsorientierten Finanzierung – in den kommenden Jahren weiter voranzutreiben und die privaten Hochschulen vom neuen Finanzierungssystem nicht auszuschließen.

- Ähnlich wie im Schulbereich könnten Staat und Gesellschaft von einem Mix aus privaten und staatlichen Institutionen für die Bewältigung einer Vielzahl von Bildungszielen und -aufgaben profitieren.
- Die Leistungen der privaten Hochschulen im Bereich der Akademisierung von ehemaligen Ausbildungsberufen, der Hinführung einer nicht traditionellen Klientel an ein Erststudium und beim Angebot von berufs begleitenden Studiengängen, die allesamt auf der politischen Agenda weit oben stehen, würden politisch anerkannt und wären schneller, flexibler und möglicherweise finanziell günstiger ausbaubar als die Ausrichtung staatlicher Hochschulen auf diese Ziele.
- Eine angesichts der prekären öffentlichen Haushaltslage auch im staatlichen Hochschulsektor absehbare Konsolidierungswelle könnte zu intelligenten öffentlich-privaten Partnerschaften führen, die dem Staat neue finanzielle Spielräume für Hochschulprofilbildungen erlauben würden, ohne bei den Angeboten in der „Grundversorgung“ Abstriche machen zu müssen.

In einem solchen Förder- und Finanzierungssystem sollte die Bedeutung privater Hochschulen als Innovatoren und Bildungsanbieter in gesellschaftlich relevanten Nischenbereichen politisch anerkannt und gefördert werden (s. 4.2 Förderung und Finanzierung).

➤ **Der Staat sollte verlässliche Rahmenbedingungen schaffen.**

Nach der Föderalismusreform liegt die Aufgabe der Hochschulfinanzierung und -regulierung bei den Ländern. Die föderale Eigenständigkeit der Länder hat insbesondere für die privaten Hochschulen teils unvorhersehbare Folgen: Hinsichtlich Anerkennung, Promotionsrechtsvergabe und Förderung (z. B. Hochschulpakt) existieren für sie keine bundesweit gültigen Rahmenbedingungen. Auch Bürgschaftsauflagen bei Neugründungen einer privaten Hochschule variieren stark je nach Bundesland und können zwischen 100.000 und 10 Mio. Euro liegen. Die Bundesländer entscheiden meist einzelfallbezogen und unsystematisch aufgrund politischer Präferenzen mit oft kurzer Halbwertszeit. Dies nimmt den privaten Instituten die Planungssicherheit, mindert ihre Risikobereitschaft und damit auch ihr Innovations- und Investitionspotenzial.

Eine Harmonisierung der Rahmenbedingungen würde darüber hinaus den privaten Hochschulen die Bildung von Kooperationen und die überregionale Expansion erleichtern. Die Länder sollten daher einheitliche, verbindliche und dauerhaft tragfähige Rahmenbedingungen zur konsequenten Einbindung privater Hochschulen in das Hochschulsystem schaffen.

➤ **Der Staat sollte adäquate Akkreditierungsverfahren etablieren.**

Die derzeitige institutionelle Akkreditierung privater Hochschulen durch den Wissenschaftsrat ist ein sorgfältiges und als Prozess faires Verfahren. Es orientiert sich am staatlichen Hochschulsystem. Durch diese am bestehenden System ausgerichteten Akkreditierungsprinzipien werden private Hochschulen jedoch zur Normanpassung gezwungen, Innovationen können nur eingeschränkt stattfinden und der Status quo des aktuellen Hochschulsystems in Deutschland bestimmt auch die zukünftige Entwicklung.

Nicht selten geraten somit innovative Bildungsangebote, -formate und Geschäftsmodelle in Widerspruch zu impliziten oder expliziten Normen von Akkreditierungsverfahren. In jedem Fall gilt: Innovationen sind in der Regel schneller als ihre Anerkennung durch Kriterien eines Akkreditierungsverfahrens. So müssen private Hochschulen, die neue Wege gehen, besondere Überzeugungsarbeit leisten.

Angesichts der Vielfalt privater Hochschulmodelle, die nicht immer das Normschema eines staatlichen Hochschulsystems erfüllen, wird auch Kritik an dem bestehenden, im Wesentlichen durch den Wissenschaftsrat durchgeführten Akkreditierungssystem geäußert. Diese Kritik führt vor allem an, dass die Akkreditierungen in der Vergangenheit von Vertretern (Peers) aus staatlichen Hochschulen durchgeführt wurden. Außerdem ist das Verhältnis von institutioneller Akkreditierung und staatlicher Anerkennung in den Ländern unterschiedlich geregelt und die langfristige institutionelle Verortung der Aufsicht noch unklar.

Innerhalb der Bundesländer sollten hinsichtlich Anerkennung, Bürgschaftsauflagen und Promotionsrechtsvergabe verlässliche Rahmenbedingungen herrschen, die privaten Hochschulen langfristige Planungssicherheit geben. Eine Harmonisierung der Rahmenbedingungen zwischen den Bundesländern würde darüber hinaus privaten Hochschulen die Kooperationsbildung und überregionale Expansion erleichtern.



„Prüfung nach Profilen – der Wissenschaftsrat als Gatekeeper“

Dr. Dietmar Goll, Referatsleiter in der Geschäftsstelle des Wissenschaftsrats, berichtet von den Erfahrungen bei der institutionellen Akkreditierung privater Hochschulen.



Der Wissenschaftsrat hat bislang rund 60 private Hochschulen unter die Lupe genommen. Wie schätzen Sie die Rahmenbedingungen für private Hochschulen ein und welches Gesamtbild hat sich für Sie daraus ergeben?

Die rechtlichen, politischen und finanziellen Rahmenbedingungen sind positiv. Die Vorgaben der Bundesländer haben sich als praktikabel erwiesen. Unnötig hohe Hürden werden den privaten Akteuren vonseiten des Staates nicht in den Weg gelegt. Dennoch reden wir hier nach wie vor über eine Marktnische. Das zeigt ein Blick auf die geringe Zahl der Studierenden an privaten Hochschulen. Trotz der geringen Studierendenzahlen gelingt es vielen privaten Hochschulen, sich ohne staatliche Gelder zu finanzieren. Dieses positive Bild schlägt sich auch in den Ergebnissen unserer Akkreditierungen nieder. Nur relativ wenige private Hochschulen, bislang sieben, haben den Kriterien des Wissenschaftsrats nicht entsprochen.

Welche Qualitäten sichern den Erfolg privater Hochschulen?

Gutes Management ist das A und O. Private Hochschulen finanzieren sich zu einem erheblichen Teil aus Studiengebühren. Diese dürfen jedoch nicht zu hoch sein, um keine potenziellen Interessenten abzuschrecken. Somit ist die Qualität der Lehre von zentraler Bedeutung: Wer viel Geld für seine Ausbildung zahlt, erwartet zu Recht auch ein entsprechend gutes Angebot. Das fängt bei der Betreuungsqualität an. Die Gewähr, dass die angekündigte Studiendauer eingehalten wird, sollte die Hochschule durch eine gut organisierte Lehre und effektive Kommunikation ebenfalls bieten. Es zeigt sich auch, dass eine gewisse Mindestgröße – und damit Einnahmen aus Studiengebühren – notwendig ist, da die reinen Betriebskosten einen erheblichen Kostenfaktor darstellen. Unterhalt für Gebäude, Verwaltung, Lehre oder Auslandsaufenthalte der Studierenden gehen auch bei kleinen Hochschulen ins Geld.

Welche Maßstäbe legt der Wissenschaftsrat bei der Akkreditierung privater Hochschulen an?

Wir prüfen Leitbild, Governance, Organisation, Studium/Lehre, Forschung, Finanzierung, Kooperationen und Qualitätssicherung. Dies geschieht in einem bewährten Verfahren, das den Besonderheiten der jeweiligen Einrichtung Rechnung trägt. Im ersten Bereich etwa überprüfen wir, ob die Hochschulen ihre selbst definierten Ziele erreichen. Unser eigenes Verfahren wurde evaluiert und anschließend an einigen Punkten neu justiert. Wir führen künftig keine Konzept-Akkreditierungen mehr durch, sondern untersuchen nur noch Hochschulen, die seit mindestens drei Jahren bestehen. Außerdem wird die Finanzierung nun intensiver begutachtet.

Die zunehmende Internationalisierung der Akkreditierungspraxis und die Anwendung dieser Praxis auf Varianten einer institutionellen Akkreditierung sollte mittel- und langfristig dazu führen, dass sich die Verfahren der Programm-, System- und institutionellen Akkreditierung für die staatlichen und die privaten Hochschulen annähern und sie im Ergebnis verschmelzen.

Politischer Wille: Implikationen für jeden Hochschultyp

Aufgrund der Heterogenität der privaten Hochschullandschaft hätten die vorgeschlagenen Maßnahmen unterschiedliche Auswirkungen auf die privaten Hochschulen:

- Spezialisten und Humboldtianer könnten vor allem vom besseren Zugang zu Fördermitteln und von flexibleren Kriterien in Bezug auf das Promotionsrecht profitieren.
- Aufwerter und Flexible würden vor allem eine Anerkennung ihrer Rolle im Bereich Akademisierung und (berufsbegleitende) Weiterbildung/Fernstudium erfahren und dadurch an differenzierten Förderprogrammen partizipieren können.
- Berufsorientierte könnten vor allem durch erleichterte Kooperationen mit anderen Institutionen über Landesgrenzen hinweg profitieren.

Insgesamt würde durch die vorgeschlagenen Maßnahmen nicht der Konsolidierungsdruck von den privaten Hochschulen genommen – was weder Aufgabe der Politik ist noch wünschenswert wäre. Allerdings könnten Bedingungen geschaffen werden, die einen gleichberechtigten Wettbewerb zulassen und für private Hochschulen Anreize schaffen, bei ihrer Suche nach Marktnischen ihre Rolle im Gesamtsystem und ihren möglichen gesellschaftlichen Beitrag klarer im Blick zu haben.

4.2 Handlungsfeld: Förderung und Finanzierung

Die fragmentierte private Hochschullandschaft und ihre Abhängigkeit von bestimmten Finanzierungsquellen – Studiengebühren, Fundraising, Einnahmen aus anderen Geschäftsfeldern, Stiftungen oder sonstige Träger – setzt private Hochschulen nachhaltig unter Druck.

Die privaten Hochschulen müssen generell ihre Einnahmenstruktur verbreitern – sei es durch vermehrte Anwerbung zahlungsbereiter Studierender und Kapitalmarktaktivitäten, sei es, wie in den folgenden Handlungsfeldern beschrieben, durch Kooperationen, Erschließung neuer Geschäftsfelder am Weiterbildungsmarkt, Einrichtung von Schnittstellenstudiengängen oder eine Kombination aus diesen Maßnahmen.

Zu den langfristigen Gewinnern werden diejenigen Spezialisten und Humboldtianer zählen, die einen nicht kommerziellen Stifter an sich binden, sowie Aufwerter, Flexible und Berufsorientierte mit einem profitablen Geschäftsmodell. Insbesondere Hochschulen, deren Profitabilität wesentlich von Skaleneffekten abhängt, können durch ein starkes Wachstum der Studierendenzahlen ihre Position im Markt stärken.

Zu den Verlierern werden Spezialisten und Humboldtianer gehören, die keine langfristige Allianz mit einem Mäzen schließen können, sowie Aufwerter, Flexible und Berufsorientierte, denen es nicht gelingt, ein nachhaltig profitables Geschäftsmodell zu entwickeln – sei es in Eigenregie oder im Verbund. Die International University in Bruchsal, die Hanseuniversität Rostock und das Stuttgart Institute of Management and Technology sind Beispiele für jüngst bereits gescheiterte Hochschulen.

Die Zahl der Studierenden ist ein wesentlicher Faktor des Finanzergebnisses.

Bei Flexiblen und Aufwertern sind an finanziell erfolgreichen Hochschulen im Durchschnitt deutlich mehr Studierende eingeschrieben als an Hochschulen mit negativem Finanzergebnis. Bei den Hochschultypen der Spezialisten und Humboldtianer ist der Zusammenhang zwischen Finanzergebnis und Studierendenzahl geringer, dennoch sind zumindest bei finanziell erfolgreichen Spezialisten beinahe doppelt so viele Studierende eingeschrieben wie bei finanziell weniger erfolgreichen.

Es zeigt sich, dass Wachstum, beispielsweise über Zusammenschlüsse, vor allem für Aufwerter und Flexible (unter Umständen auch für Spezialisten und Humboldtianer) ein wesentlicher Hebel zur Profitabilitätssteigerung sein kann. Insbesondere bei den Flexiblen lassen sich signifikante Skaleneffekte erzielen: Durch innovative didaktische Lösungen (z. B. „E-Learning“ und „Blended Learning“) können die Zahl der Studierenden und damit die Studienbeiträge bei nur geringen Mehrkosten deutlich gesteigert werden.

Empfehlungen: Förderung und Finanzierung

POLITIK



- › Öffentliche Drittmittelförderung sollte die Vielfalt der Ziele des Hochschulsystems abbilden.

Trotz einer, bezogen auf die Bevölkerungszahl, weit überdurchschnittlichen Dichte und Anzahl staatlicher Hochschulen erweist sich das deutsche Hochschulsystem im Vergleich zu anderen OECD-Ländern als unterdurchschnittlich differenziert. Die Vielzahl von staatlichen Akteuren korrespondiert nicht mit der Vielfalt von Missionen und Profilbildungsstrategien. Im Gegenteil: Viele politisch, sozial und ökonomisch unbedingt notwendige Ziele und Maßnahmen werden von den Angeboten staatlicher Hochschulen systematisch ignoriert. So finden sich z. B. an den staatlichen Hochschulen nur wenige berufs begleitende Studienangebote und der Anteil Studierender aus bildungsfernen Schichten, sogenannter Bildungsaufsteiger, nimmt kontinuierlich ab. Es finden sich derzeit auch kaum Rekrutierungsstrategien für ethnische Minderheiten oder Studienangebote in Verbindung mit oder im Anschluss an berufliche Ausbildungsmodelle.

Ziele wie Exzellenz in der Lehre, Ausbau der Akademisierung, Weiterbildung oder Engagement in der Zivilgesellschaft wurden bisher in der Förderung kaum berücksichtigt. Derzeit ist der Großteil aller öffentlichen Drittmittel für die Forschung reserviert. Mehr als zwei Drittel der insgesamt 2,5 Mrd. Euro gingen 2006 in die Forschungsförderung. Dieser Anteil umfasst die Drittmittel von DFG und EU sowie ca. 60 Prozent der Drittmittel des Bundes. Die Vielfalt der Ziele gilt es, insgesamt in der staatlichen Drittmittelförderung für das deutsche Hochschulsystem umfangreicher abzubilden und zu fördern, ohne Umfang und Bedeutung der Forschungsförderung zu mindern. Dazu müssten angemessene Kriterien und neue Förderprogramme für diese gesellschaftlich wichtigen Felder geschaffen werden.



Moderne Architektur setzt Akzente auf dem Campus der Bucerius Law School.

Fachübergreifende und internationale Kooperationen privater Hochschulen

Die Bucerius Law School

Die Bucerius Law School wurde im Jahr 2000 von der ZEIT-Stiftung Ebelin und Gerd Bucerius gegründet und ist die erste private Hochschule für Rechtswissenschaft in Deutschland mit Promotions- und Habilitationsrecht. „Wir haben 92 Partnerhochschulen weltweit und im Durchschnitt sind rund 100 Studierende aus verschiedenen Kontinenten bei uns in Hamburg präsent“, umreißt Geschäftsführer Dr. Hariolf Wenzler den Status quo. „Unser Fokus ist nicht allein darauf ausgelegt, deutsche Studierende ins Ausland zu schicken. Wir holen auch bewusst Studierende aus aller Welt auf unseren Campus.“

Neben dem regulären Lehr- und Forschungsbetrieb in den Rechtswissenschaften schärft die Bucerius Law School ihr Profil durch fachübergreifende Kooperationen. Sie hat sich mit der WHU – Otto Beisheim School of Management zusammengetan. Beide Hochschulen

haben gemeinsam einen einjährigen Master-Studiengang in „Law and Business“ entwickelt. Rund 50 Studierende aus über 25 Ländern nutzen das Angebot. „Verantwortliche Unternehmensführung bedarf einer Verzahnung von betriebswirtschaftlichem und juristischem Know-how“, erläutert Wenzler. „Hier setzt dieser Studiengang neue Maßstäbe und hat eine entsprechende Anziehungskraft.“

International aufgestellt

Doch die Bucerius Law School zieht es auch ins Ausland. In den USA wurden die American Friends of Bucerius, eine Alumni- und Netzwerkorganisation, gegründet, die regelmäßig ihre Discussion Series in New York, Washington und an der Westküste durchführt. Bucerius ist auch in China durch das Summer Law Institute in Suzhou präsent. Es veranstaltet jährlich einen Workshop zum Internationalen Handelsrecht. Dabei werden gemeinsam

mit der Cornell Law School Professoren, Praktiker und rund 100 Jurastudierende aus dem europäischen, US-amerikanischen sowie dem chinesischen Rechtskreis zusammengebracht. An der China Europe International Business School in Shanghai (CEIBS) bietet Bucerius darüber hinaus den Kurs „Business Law: Asian-European Business Transactions“ im Rahmen des dortigen MBA-Programms an.

Globale Exzellenz ist für Wenzler ein dezidierter Anspruch: „In zehn Jahren wird es weltweit 20 führende Law Schools geben – und wir wollen dabei sein.“ Die finanzielle Basis legt das Stiftungsmodell: Daraus fließen 60 Prozent der Einnahmen. „Wichtig ist aber auch unser Drittmittelanteil von 15 Prozent“, betont Wenzler. Der wiederum sei die Frucht herausragender wissenschaftlicher Leistungen und hervorragender Lehre.

Hier erleben wir derzeit zwar einen Paradigmenwechsel in Teilbereichen, der aber anscheinend noch keiner konsistenten Systematik folgt. Einige aktuelle Beispiele: Das 2010 von Bund und Ländern initiierte Programm für bessere Studienbedingungen und mehr Qualität in der Lehre schließt private Hochschulen als Antragsteller aus, für das BMBF-Programm „Offene Hochschulen“ sind private Hochschulen nach jetzigem Stand zugelassen. Da die mit diesen oder ähnlichen Programmen verfolgten gesellschaftlichen Ziele von allen Hochschulen, gleich welcher Trägerschaft, verfolgt und erfüllt werden könnten, ist nicht einzusehen, warum diese Ausschreibungen nicht grundsätzlich für alle staatlich anerkannten Hochschulen offenstehen sollten.

Dies träfe auch für andere Bereiche zu: Um die Akademisierung der Gesellschaft voranzutreiben, könnten Eingliederungs- bzw. Aufwertungsstudiengänge für ehemalige Lehrberufe (z. B. vom Mechaniker zum Mechatroniker) umfassend gefördert werden, zusätzlich Angebote speziell für Migranten unterstützt und vermehrt Stipendien für bildungsferne Schichten vergeben werden.

➤ **Private Hochschulen brauchen gleichberechtigten Zugang zu öffentlicher Förderung für klar definierte Leistungen.**

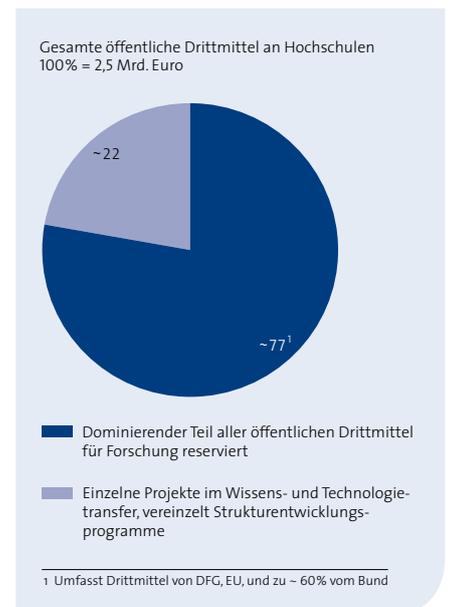
Bisher fällt die Förderung je nach Bundesland sehr unterschiedlich aus. In den meisten Bundesländern erfolgt die Förderung, wenn überhaupt, auf Einzelfallbasis. So gewährte z. B. das Land Sachsen der Handelshochschule Leipzig (HHL) ein Darlehen und stellt einen Teil der Hochschulgebäude mietfrei zur Verfügung. Umgekehrt hat etwa die Hertie School of Governance bislang keine Förderung durch das Land Berlin genossen.

Wie unterschiedlich die Behandlung und Unterstützung der privaten Hochschulen in den einzelnen Ländern ist, zeigt z. B. die im Hochschulpakt zwischen Bund und Ländern gelebte Praxis: Ziel des Hochschulpakts zwischen Bund und Ländern ist die Schaffung von 366.000 zusätzlichen Studienplätzen in Deutschland in zwei Phasen (2005 bis 2010 und 2011 bis 2015). Dabei soll vor allem das Angebot an Fachhochschulen und in den MINT-Fächern ausgeweitet werden. Der Bund zahlt an die jeweiligen Länder in Summe 11.000 Euro (für die erste Phase) bzw. 13.000 Euro (für die zweite Phase) über vier Jahre verteilt pro geschaffenen Studienplatz (inklusive derer an privaten Hochschulen).

Die Vereinbarung zwischen Bund und Ländern stellt jedoch die Verteilung innerhalb der Länder frei. Die Weitergabe der Bundesmittel an die jeweiligen Hochschulen wird je Bundesland sehr unterschiedlich und überwiegend zum Nachteil der privaten Hochschulen gehandhabt. Während in Berlin und Niedersachsen keinerlei Mittel aus dem Hochschulpakt an private Hochschulen fließen, gibt Nordrhein-Westfalen diese partiell weiter. In Hessen und Rheinland-Pfalz wurden in der ersten Phase private Hochschulen zwar nicht an den Einnahmen aus dem Hochschulpakt beteiligt, die beiden Bundesländer planen aber, dies in der zweiten Phase zu überarbeiten.

Aus Gründen der Gleichbehandlung und um die Bereitstellung der gewünschten zusätzlichen Studienplätze zu fördern, sollten die Länder Gelder für definierte und bei den Kennzahlen zur Mittelvergabe berücksichtigte Leistungen privater Hochschulen diesen auch zur Verfügung stellen. Eine vollständige Weitergabe der Mittel für die privat geschaffenen Studienplätze der vergangenen fünf Jahre (ca. 50.000) würde an den privaten Hochschulen zu Einnahmen von insgesamt ca. 550 Mio. Euro¹ führen.

Abbildung 22: Drittmittelförderung durch die öffentliche Hand in der Hochschullandschaft, 2006



Quellen: Statistisches Bundesamt; Stifterverband; McKinsey

- **Der Wettbewerb zwischen den Hochschulen sollte durch einen Einstieg in die Subjektförderung gestärkt werden.**

In der Logik eines investitionsorientierten, leistungs- und aufgabenbezogenen staatlichen Fördersystems wäre es konsequent, zumindest einen Teil der öffentlichen Förderung des Hochschulsystems von Objekt- auf Subjektförderung umzustellen, also die institutionellen Zuwendungen für Ausbildungsleistungen mehr als bislang an die studentische Nachfrage zu koppeln. Dadurch sollen die Hochschulen angeregt werden, ein zugleich breites und nachfrageorientiertes Bildungsangebot zu schaffen. Die Höhe des Anteils der Finanzmittel, der über Subjektförderung vergeben wird, ist dabei ein wesentlicher Motor des Wettbewerbs zwischen Hochschulen.

Eine komplette Umstellung auf Subjektförderung würde bei den Hochschulen allerdings enorme Planungsunsicherheiten hervorrufen und ist daher nicht wünschenswert. Um die Qualität des Bildungsangebots weiter zu steigern, ohne die Hochschulplanung zu gefährden, könnten jedoch bis zu 50 Prozent der Finanzmittel über Subjektförderung vergeben werden. Ähnliche Modelle finden in anderen Bildungsbereichen, vor allem der frühkindlichen Bildung, immer größere Verbreitung. In Berlin und Hamburg etwa wurden Kita-Gutscheine eingeführt, die Eltern bei Kindertagesstätten ihrer Wahl – unabhängig von deren Trägerschaft – einlösen können.

Auch im Hochschulbereich gibt es bereits viele ausgearbeitete Modelle zur Subjektförderung. Die unterschiedlichen Konzepte stimmen in ihren Kernzielen weitgehend überein: Bei allen Modellen geht es um die Bereitstellung des optimalen Bildungsangebots durch Nachfrage- statt Angebotsorientierung sowie eine mögliche Qualitätssteigerung durch die Belegung des Wettbewerbs um Studierende:

- So hat die Heinrich-Böll-Stiftung bereits 2004 ein Modell mit dem Namen „Studien- und Hochschulfinanzierung in der Wissensgesellschaft“ entwickelt: Ein bundesweiter Fonds wird darin von Bund und Ländern gespeist und finanziert Gutscheine für Studierende. Erbrachte Lehrleistungen werden im Gutscheinsystem abgerechnet und die Einkünfte aus Gutscheinen von den Hochschulen für die Lehre verwendet. Der Wert der Gutscheine ist dabei für alle Fachbereiche gleich und gilt ausschließlich für examensrelevante Lehrveranstaltungen. Zusätzlich errichten Bund und Länder nach diesem Vorschlag eine Stiftung, die Drittmittel für innovative und hochwertige Lehrprojekte und -programme vergibt.
- Ein weiteres Konzept hat der Stifterverband im Jahr 2008 gemeinsam mit dem Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI), der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) und dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW) vorgestellt. In der Studie „Eckpunkte einer investitionsorientierten Hochschulfinanzierung“ wird ein bundesweiter, von den Ländern getragener Hochschulfinanzierungsfonds über 4,5 Mrd. Euro² gefordert. Studierende erhalten daraus jährlich einen Bildungsgutschein über durchschnittlich 2.500 Euro, den sie bei einer Hochschule ihrer Wahl einlösen können. Die Gutscheine decken 22 Prozent der durchschnittlichen Studienplatzkosten in Deutschland pro Jahr ab, ihr Wert wird nach Fächergruppen differenziert berechnet. Sie gelten auch für ein späteres, berufsbegleitendes Studium.
- Ein drittes Modell des Centrums für Hochschulentwicklung (CHE) mit dem Namen „Aktivierende Hochschulfinanzierung“ von 2007 sieht einen länderübergreifenden Fonds zur Finanzierung der Lehre vor. Die Finanzmittel werden direkt an Hochschulen für erbrachte Lehrleistung transferiert. Dabei wird nach relativen Kostenunterschieden je Fächercluster differenziert.

Im Sinne der Weiterbildungsförderung ist eine Verwendungsmöglichkeit des Gutscheins für ein späteres, berufsbegleitendes Studium sinnvoll. Außerdem sollte, wie vorgeschlagen, der Wert des Gutscheins differenziert nach Fächergruppen berechnet werden, um höhere Kosten z.B. für naturwissenschaftliche Fächer auch durch Förderung abzugelten. Darüber hinaus wäre eine Differenzierung der Gutscheine nach sozialem Hintergrund (Migration, bildungsferne Schichten etc.) ebenfalls ein wertvolles Steuerungsinstrument.

➤ **Private Hochschulen sollten sich eine breitere Einnahmenbasis jenseits von Studiengebühren und Fördermitteln sichern.**

Nur 13 von 69 privaten Hochschulen (knapp 20 Prozent) konnten im Jahr 2007 ihre laufenden Kosten komplett aus Studiengebühren decken, für die verbleibenden 80 Prozent sind weitere Finanzierungsquellen von zentraler Bedeutung. Zusätzlich zu öffentlicher Förderung müssen private Hochschulen weitere Einnahmequellen erschließen, um ihre finanzielle Situation zu stabilisieren. Dafür bieten sich mehrere Möglichkeiten an.

Eine Option liegt in der systematischen Erschließung einer Klientel, die schon jetzt bereit ist, für Bildung zu bezahlen. Der Anteil der Privatschüler an allgemeinbildenden Schulen steigt kontinuierlich. Waren 1995 noch knapp 5 Prozent der Schüler an Privatschulen, sind es 2008 bereits 7,7 Prozent oder 691.000 Schüler, an Gymnasien sogar über 11 Prozent. Der Anteil der Privatschüler ist damit fast doppelt so hoch wie der derzeitige Anteil Studierender an privaten Hochschulen. Es wird also künftig immer mehr Studienanfänger geben, die bereits aus der Schule daran gewöhnt sind, für als höherwertig wahrgenommene Bildung zu bezahlen. Das bietet für private Hochschulen die Chance, vermehrt zahlungsbereite Studierende zu gewinnen und somit insgesamt die Einnahmen aus Studiengebühren weiter zu steigern.

Private Hochschulen müssen dabei jedoch zwei Herausforderungen im Blick haben: Die privaten Schulgebühren sind im Vergleich zu den privaten Studiengebühren oft relativ niedrig. Während man an den meisten kirchlichen Privatschulen jährlich bis zu 1.400 Euro bezahlt, liegen die Studierendenbeiträge für ein Bachelor-Studium an privaten Hochschulen bei 4.000 bis 11.000 Euro pro Jahr. Private Hochschulen müssen also ein klares Wertversprechen vermitteln, damit Privatschüler bzw. deren Eltern für ein Studium eine deutlich höhere Zahlungsbereitschaft zeigen als noch für die Schule. Besucher internationaler Schulen geben jedoch sogar bis zu 15.000 Euro pro Jahr für Schulgebühren aus und bilden so eine attraktive Zielgruppe für die hiesigen privaten Hochschulen. Diese müssen allerdings international wettbewerbsfähige Angebote schaffen, um diese Klientel für sich zu gewinnen und nicht direkt an ausländische Hochschulen zu verlieren.

Bei hinreichender Größe haben private Hochschulen auch die Möglichkeit, am Kapitalmarkt aktiv zu werden und so Investoren für sich zu gewinnen. Auch in Deutschland suchen Investoren nach alternativen Engagements in wachsenden Sektoren wie Bildung und Gesundheit. Hochschulen bestätigen Anfragen von Investoren, überwiegend aus dem Ausland. Bisher kam jedoch noch keine Transaktion zustande. Die private Hochschullandschaft in Deutschland ist für die meisten Investoren noch zu fragmentiert und die Kaufobjekte sind im Vergleich zu internationalen Investments, gemessen am Umsatz, relativ klein.



„Konzentration und Diversifikation“

Dr. Florian Schütz, Geschäftsführer der Career Partner GmbH, über Bildung als Investitionsfeld und Erfolgsfaktoren eines privaten Unternehmens in diesem Segment.

Career Partner ist keine einzelne Hochschule, sondern ein Netzwerk von Bildungseinrichtungen. Welche Bedeutung hat das für einen privaten Anbieter auf dem Bildungsmarkt?

Als einer der größten europäischen Anbieter für Aus- und Weiterbildung in den Bereichen Hotellerie und Tourismus können wir uns besonders breit aufstellen. Wir konzentrieren uns auf einen Branchenschwerpunkt und können innerhalb dieses weiten Berufsfelds sehr diversifizierte Angebote machen. Das bezieht sich einerseits auf die vielfältigen Karrierewege, auf denen unterschiedliche Qualifikationen gefordert sind. Andererseits zielen wir aber auch auf eine bunt gemischte Klientel ab, die diese Angebote wahrnehmen möchte. Wir betreuen an die 3.000 Studierende: Da sind Leute dabei, die frisch von der Schule kommen, aber auch Menschen mit mehrjähriger Berufs-



erfahrung. Unser Angebot ist mit mehr als 30 Programmen entsprechend breit gefächert, um die einzelnen Interessen, Möglichkeiten und Ziele entsprechend bedienen zu können.

Lässt sich solch ein breites Angebot über Studiengebühren finanzieren?

Ja. Wir finanzieren uns fast ausschließlich aus Studiengebühren. Sponsorengelder sind marginal. Aber in anderer Hinsicht spielen unsere guten Kontakte in die Wirtschaft eine entscheidende Rolle: Unsere hohe Reputation in der Branche gewährt den Absolventen Perspektiven: Fast alle bekommen nach ihrem Abschluss schnell einen guten Job. Im Bereich Hotellerie und Tourismus haben wir es als private Anbieter vielleicht ein wenig leichter als etwa im BWL-Segment. Dort tummeln sich deutlich mehr Hochschulen. Wichtig ist aber: Die Qualität unserer Lehre muss stimmen. Nehmen wir die Internationale Fachhochschule Bad Honnef: Sie gehört zu den Leading Hotel Schools of the World und erhielt 2009 das höchste Qualitäts-

siegel des Wissenschaftsrats – eine auf-lagenfreie Akkreditierung für die längstmögliche Dauer von zehn Jahren.

Welche Herausforderungen sind auf dem Bildungsmarkt absehbar?

Einerseits werden die Berufswelt und damit auch die Lebenswege flexibler. Die Folgen sehen wir im Bildungsbereich bereits jetzt: Angebote und Übergänge modularisieren sich zunehmend. Dann ist da noch die demografische Herausforderung: Anbieter müssen schwindenden Nachwuchs durch Internationalisierung – auch bei der Rekrutierung – kompensieren. Breite und flexible Bildungsangebote werden somit künftig noch wichtiger.

Beispiel USA: Erfolge am Kapitalmarkt auch in Deutschland möglich?

In den USA ist die Anzahl der Studierenden an profitorientierten privaten Hochschulen zwischen 1993 und 2009 von 342.000 auf ca. 1,1 Mio. gewachsen – das ist mehr als eine Verdreifachung. Zusätzlich engagieren sich Private-Equity-Investoren vermehrt am US-Hochschulmarkt. So hat Parthenon Capital Partners 2007 das Byrant & Stratton College gekauft, das einen jährlichen Umsatz von 135 Mio. US-Dollar erzielt. Die Übernahme der Grand Canyon Education Inc. durch Endeavour Capital im Jahr 2007 ist ein weiteres Beispiel eines privaten Kapitalinvestments. Grand Canyon bietet online Graduierten- und Bachelor-Programme an, betreibt einen Campus mit 15.000 Studierenden und erzielt mit beidem einen Umsatz von 262 Mio. Euro pro Jahr.

Während die genannten Beispiele in den USA einen Umsatz im dreistelligen Millionenbereich erzielen, setzen private Hochschulen in Deutschland im Durchschnitt gerade einmal rund 6 Mio. Euro pro Jahr um. Selbst die Hochschulen der SRH Holding, einer privaten, gemeinnützigen Stiftung, und des Fernhochschulverbunds AKAD liegen mit einem Umsatz von zusammengekommen rund 23 Mio. Euro bzw. ca. 16 Mio. Euro noch deutlich unter den internationalen Vergleichswerten.

Förderung und Finanzierung: Implikationen für jeden Hochschultyp

Zusammenfassend ist die Sicherung nachhaltiger und erweiterter Finanzierungsquellen für private Hochschulen ein entscheidender Wettbewerbsfaktor und für ihr langfristiges Fortbestehen unverzichtbar. Je nach Geschäftsmodell und Wertversprechen stehen den verschiedenen Hochschultypen hierfür Maßnahmen mit unterschiedlichem Potenzial zur Verfügung.

- Spezialisten und Humboldtianer können von einer wachsenden Zahl zahlungsbereiter Privatschüler profitieren und durch deren Anwerbung ihre Einnahmen erhöhen.
- Aufwerter, Flexible und Berufsorientierte stehen angesichts einer möglichen Konsolidierungsphase besonders unter Druck, nachhaltig profitable Geschäftsmodelle zu entwickeln.
 - Sie würden von einer zunehmenden Abstimmung von Förderprogrammen auf gesellschaftspolitische Zielsetzungen profitieren, da sie mit ihren Aufwertungsstudiengängen und flexiblen Formaten schon jetzt wichtige Beiträge leisten.
 - Sie würden sich durch eine Gleichbehandlung im Hochschulpakt große Einnahmepotenziale erschließen, da gerade diese Hochschultypen besonders stark wachsen.
- Flexible haben aufgrund ihres skalierbaren Geschäftsmodells darüber hinaus mittelfristig relativ gute Chancen, am Kapitalmarkt Investoren anzulocken.
- Die Einführung einer zumindest partiellen Subjekt- statt Objektförderung, unabhängig von der Trägerschaft, würde darüber hinaus für alle privaten Hochschulen beträchtliches Einnahmepotenzial schaffen.

4.3 Handlungsfeld: Kooperationen und Verbundstrukturen

Angesichts der zu erwartenden Konsolidierungsnotwendigkeiten im staatlichen und privaten Hochschulsektor wird sich im kommenden Jahrzehnt verstärkt die Frage nach Effizienzgewinnen durch Kooperationen stellen. Absehbare Differenzierungs- und Profilbildungsprozesse werden Fragen nach dem „Make or Buy“ ebenso in den Vordergrund rücken lassen wie Überlegungen, bestimmte

Angebote entweder gar nicht mehr oder nur in Partnerschaft durchzuführen. Kooperationen der Hochschulen untereinander sowie mit Unternehmen und wissenschaftlichen Einrichtungen können sowohl für die einzelnen Institutionen als auch für die Gesellschaft insgesamt großen Nutzen bringen. Der nachfolgende Abschnitt analysiert daher, welche Kooperationsformen zwischen privaten und staatlichen Hochschulen, mit Unternehmen und wissenschaftlichen Einrichtungen sinnvoll sind, welche Hindernisse existieren und wie sich diese ggf. überwinden lassen.

Das Interesse an engerer Zusammenarbeit wächst auf allen Ebenen.

Für private Hochschulen eröffnen Kooperationen und Verbundstrukturen bis hin zu vollständigen Zusammenschlüssen einen Ausweg aus Finanzierungslücken und Konsolidierungszwängen. Darüber hinaus bieten sie die Möglichkeit, ihre Angebote zu erweitern und neue Schwerpunkte zu entwickeln und somit allgemein ihre Wettbewerbsposition zu stärken.

Staatliche Hochschulen können gezielt und effizient in wachsende Segmente wie akademische Weiterbildung vordringen, mit deren Erschließung sie bislang Probleme hatten. Auch bestimmte Studienangebote könnten, vor allem auf der Masterebene, in öffentlich-privaten Kooperationsmodellen angeboten werden. In solchen Kooperationen könnten die Management- und Marketingkompetenzen der privaten Hochschulen besonders zum Tragen kommen.

Unternehmen profitieren vom technischen und strategischen Wissenstransfer sowie vom früheren und engeren Kontakt zu potenziellen Beschäftigten. Hochschulen sind für Unternehmen nicht mehr nur Rekrutierungsstätte, sondern zunehmend auch Berater und Partner insbesondere in anwendungsbezogenen Forschungsprojekten. Für Weiterbildung in Unternehmen können Hochschulen ebenfalls interessantere Partner sein als in der Vergangenheit.

Die Gesellschaft profitiert somit von einer differenzierteren und profilierten Hochschulstruktur, in der viele institutionelle Akteure, unabhängig von ihrer Finanzierung und ihrer Trägerschaft, unterschiedlichste gesellschaftliche Bedürfnisse mit innovativen Angeboten befriedigen.

Empfehlungen: Kooperationen und Verbundstrukturen



HOCHSCHULEN

- › Private Hochschulen sollten Kooperationen mit staatlichen und privaten Partnern zur Stärkung und Weiterentwicklung des privaten Hochschulsektors nutzen.

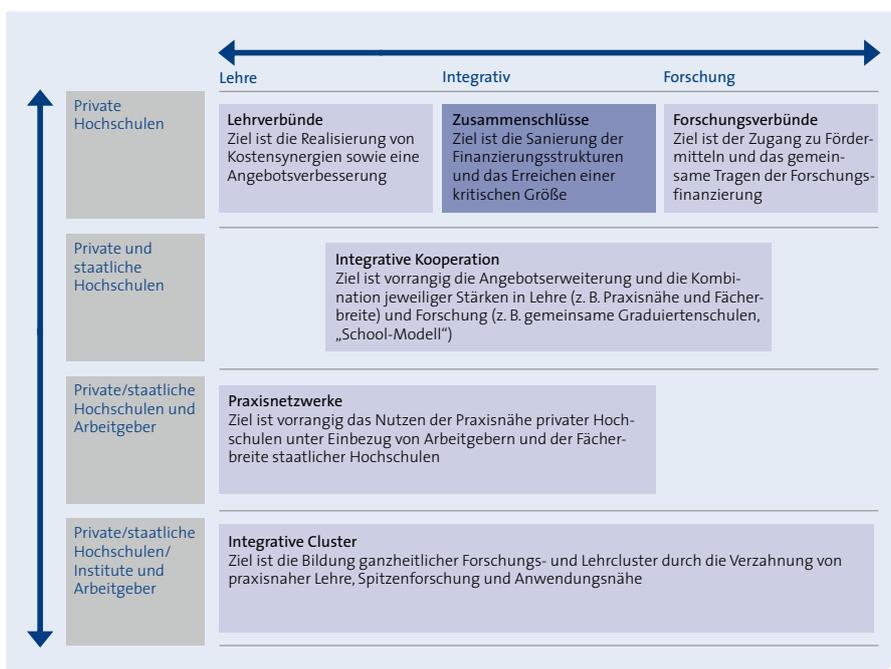
Je nach inhaltlichen Zielen empfehlen sich verschiedene Kooperationsformen für private Hochschulen:

- *Zusammenschlüsse privater Hochschulen* mit dem Ziel, Kosten zu senken und eine kritische Größe zu erreichen, werden insbesondere für unterfinanzierte Berufs-

orientierte und Aufwerter ein wichtiger Hebel zur Bestandssicherung sein. Die wenigen erfolgreichen Beispiele für Holdinggesellschaften, z. B. die AKAD-Gruppe und die SRH Holding, sind jedoch bereits in dieser Form gegründet worden und nicht aus dem Zusammenschluss bestehender Hochschulen hervorgegangen. Ein solches Unterfangen scheint nur machbar und sinnvoll, wenn sich nennenswerte Synergiepotenziale über die reine Verwaltung hinaus ergeben und wenn eine eindeutige Entscheidungsstruktur sowie eine klare Mission gefunden und formuliert werden. In den meisten Fällen scheitern entsprechende Versuche jedoch bereits an der räumlichen Entfernung und den daraus resultierenden fehlenden Synergiepotenzialen.

- Erfolgversprechender erscheinen daher *Verbundstrukturen privater Hochschulen*. Solche Kooperationen haben vor allem das Ziel, das Angebot der kooperierenden Institutionen zu verbessern oder zu erweitern. Im Ansatz ist dies bei der EUFH und der Cologne Business School geschehen, wo erfolgreich Lehr- und andere Ressourcen gemeinsam genutzt und so Verbundvorteile realisiert werden. Als nächster Schritt wären Kooperationen bei den Studiengängen und in der Forschung denkbar.
- Besondere Win-win-Potenziale bergen *Kooperationen privater und staatlicher Hochschulen*. Es gibt eine Reihe von Feldern (z. B. Promotion, „School-Modell“), in denen komplementäre Kompetenzprofile eine trägerschaftsübergreifende Kooperation sinnvoll machen würden: In den Bereichen Weiterbildung, Fernstudium oder Akademisierung verfügen private Hochschulen über das notwendige Marketing- und Managementverständnis, um entsprechende Angebote auch wirtschaftlich profitabel zu gestalten. Staatliche Hochschulen sind über ihre Reputation und Kapazitäten in der Lage, die Angebote entsprechend auszuweiten. Von den privaten Anbietern können sie lernen, wie solche Programme konzipiert

Abbildung 23: Kooperationsformen und -felder für private Hochschulen



und vermarktet werden, um dann mithilfe ihrer überlegenen Ressourcen die Inhalte und Strukturen weiter zu professionalisieren. Im Rahmen von Public-private-Partnerships lassen sich so Stärken kombinieren und Schwächen ausgleichen.

➤ **Das „School-Modell“ und die Netzwerkhochschule sind als Sonderformen der Kooperation denkbar.**

In Deutschland sind staatliche Hochschulen überwiegend entlang disziplinär geprägter Fachbereiche und Fakultäten organisiert. Allerdings verlangen die gesellschaftlichen Probleme der heutigen Zeit und die Herausforderungen in der globalisierten Wirtschaftswelt zunehmend nach disziplinenübergreifenden Strukturen zur Entwicklung von Lösungsansätzen. Bei Schaffung einer transdisziplinären Studien- und Forschungskultur, die diesen neuen Herausforderungen Rechnung trägt, stoßen Fakultäten und Fachbereiche an ihre Grenzen. Auch die Veränderungen in der Hochschulsteuerung und der Fokus der Drittmittelförderung auf große interdisziplinäre Forschungseinheiten erfordern neue Binnenstrukturen in den Hochschulen.

Das angelsächsische „*School-Modell*“ bietet hier eine mögliche Antwort. Es erlaubt eine transdisziplinäre Organisation, die sich an gesellschaftlichen Problemen orientiert. Eine School of Education z. B. kann zum Zweck der exzellenten Lehrerausbildung und der pädagogischen Forschung eine Reihe von Disziplinen (Pädagogik, Psychologie, Wirtschaftswissenschaften, Naturwissenschaften, Organisationstheorie etc.) in ihrem Haus beheimaten und so transdisziplinär arbeiten. Schools werden zunehmend als institutioneller Rahmen für marktwirtschaftlich organisierte Weiterbildungsangebote an staatlichen Hochschulen eingerichtet (Mannheim Business School) und als Kooperationsform zwischen staatlichen Hochschulen etabliert (z. B. die Humboldt-Viadrina School of Governance). Komplementäre Partner könnten staatliche Einrichtungen im privaten Hochschulsektor finden, wo sich Schools als eigenständige Hochschulinstitutionen neuen Typs auf dem deutschen Markt bereits erfolgreich etabliert haben.

Abbildung 24: Potenziale von Kooperationen privater und staatlicher Hochschulen

	Private Hochschulen	Staatliche Hochschulen
Beiträge	<ul style="list-style-type: none"> • Kenntnisse im Bereich Studierendenmarketing, die eine nachfrageorientierte Konzeption des Programms gewährleisten • Praxisbezug und Praxisnetzwerke, die eine Arbeitsmarktorientierung des Programms sicherstellen • Didaktische Innovationen, die die Lehrqualität anheben 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal- und Infrastrukturressourcen (Professoren, Bibliotheken, Labore) • Forschungsfundierte, interdisziplinäre Studieninhalte, die zum akademischen Renommee des Programms beitragen • Promotionsrecht, das Programme ggf. aufwertet und wissenschaftliche Mitarbeit erlaubt
Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> • Interdisziplinäre Studienangebote (Private tragen anwendungsorientierte Methodik, Staatliche forschungsbasierte Theorie zu neuen, gemeinsamen Ausbildungs- und Forschungsprofilen bei) • Weiterbildung und/oder Fernstudium (Private bringen Expertise der Weiterbildungs- und Fernstudiumskonzeption; Staatliche liefern die Inhalte und ggf. das Lehrpersonal) • Akademisierung • Promotion (Private bringen exzellente, anwendungsorientierte Studierende, Staatliche ihr Promotionsrecht und ihre Erfahrung in der Promotionsdurchführung ein) 	
Erfolgsfaktoren und Hindernisse	<ul style="list-style-type: none"> + Klare Kompetenzregelung und eindeutige inhaltliche Aufgabenteilung + Umfassende, detaillierte und einvernehmliche Regelung aller Finanzierungsfragen – Vermeintliche Einschränkung von Forschung und Lehre, grundsätzliche Ablehnung von Kooperationen in staatlich-privater Trägerschaft bei staatlichen Hochschulen – Mangelnde Einsicht der Notwendigkeit von Kooperationen bei privaten Hochschulen 	

Kooperationen zwischen staatlichen und privaten Schools setzen freilich eine größtmögliche organisatorische Eigenständigkeit der School voraus, mit eigener Geschäftsführung und akademischer Leitung. Sind diese Voraussetzungen erfüllt, ließen sich Public Policy Schools, Business Schools, Schools of Logistics etc. in öffentlich-privater Kooperationsform erfolgreich betreiben. Solche Professional Schools könnten parallel zu bestehenden Fakultäten existieren und aufgrund ihrer größeren Freiheit und der Möglichkeit, Mittel flexibel einzusetzen, Anziehungskraft innerhalb und außerhalb der Universität entwickeln. Die staatlichen Universitäten könnten auf diese Weise zeitnah effiziente und marktorientierte Exzellenzangebote schaffen. Die privaten Partner würden wiederum von der Reputation, der Infrastruktur und dem multidisziplinären universitären Umfeld der staatlichen Hochschule profitieren.

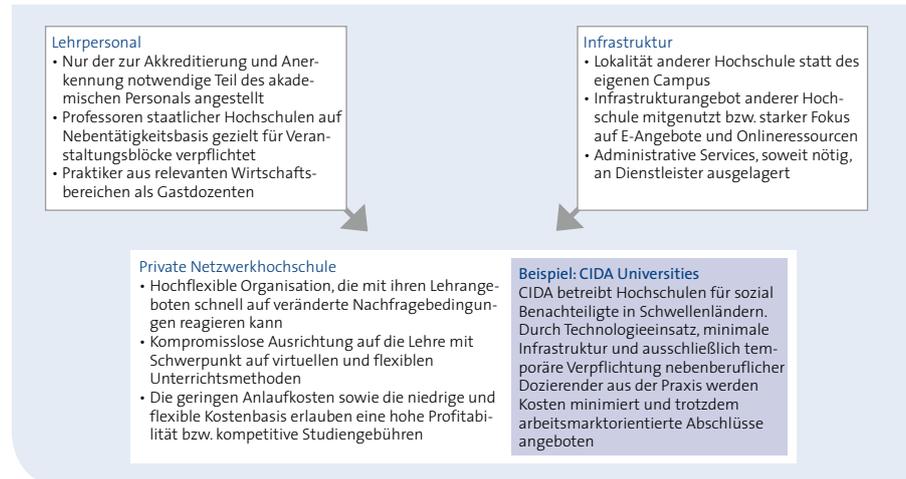
Als Extremform der Kooperation wäre auch das Konzept der *Netzwerkhochschule* denkbar, die vorwiegend nach Bedarf Lehrkräfte einstellt und fremde Infrastruktur nutzt. Der Leitgedanke ist simpel: Professoren werden nur im regulatorisch notwendigen Maß fest angestellt und für jeden Studiengang wird das erforderliche Lehrpersonal über Zeitverträge rekrutiert und gesichert. Dies muss nicht einen Qualitätsverlust der Lehre bedeuten, sondern kann auch zu einem Zugewinn von Aktualität und Praxisrelevanz führen. Die Infrastruktur wiederum lässt sich durch gemeinsame Nutzung z. B. von Hörsälen, Bibliotheken sowie der weitreichenden Virtualisierung von Dienstleistungen und Verwaltung verschlanken. Dies muss ebenfalls nicht zwangsläufig auf eine Serviceverschlechterung hinauslaufen, vielmehr lassen sich die Leistungen verbessern, indem die neuen virtuellen Strukturen an den Studierendenbedürfnissen ausgerichtet werden. Fixkosten werden in diesem Konzept jedoch deutlich minimiert.

Das Prinzip der Netzwerkhochschule basiert ganz wesentlich auf dem Nutzen von Fremdressourcen und wird – wenn auch wenig modellbildend – bereits heute, gerade in Geschäftsmodellen privater Hochschulen zumindest ansatzweise angewendet: etwa bei Studienangeboten, die von Professoren staatlicher Hochschulen in Nebentätigkeiten durchgeführt werden. Hier profitieren die privaten Anbieter nicht nur von Privilegien, die staatliche Hochschulen ihren Professoren gewähren (Beamtenstatus, Nebentätigkeitsregeln etc.), sondern oft auch von Infrastruktur (z. B. Bibliotheken) und Reputation staatlicher Einrichtungen. Praktiken wie diese führen freilich zu ordnungspolitisch bedenklichen Wettbewerbsverzerrungen und entsprechen ausdrücklich nicht der hier entwickelten Leitidee der Netzwerkhochschule in der alle Kooperationspartner Ressourcen einbringen und gleichermaßen profitieren.

➤ **Strukturelle, prozessuale und inhaltliche Hindernisse für die Kooperation müssen überwunden werden.**

Die hier vorgeschlagenen Kooperationen, Verbundstrukturen und insbesondere Zusammenschlüsse gestalten sich trotz des wachsenden Bewusstseins für deren Notwendigkeit derzeit als noch sehr schwierig. Kooperationen zwischen privaten und staatlichen Hochschulen sind bisher die Ausnahme. Dafür gibt es zahlreiche Gründe. An staatlichen Hochschulen existiert neben realen Beschränkungen (z. B. durch ausgeschöpfte Lehrdeputate, Kapazitätsverordnungen etc.) oft eine grundsätzliche Ablehnung von Kooperationsformen in staatlich-privater Trägerschaft. Nicht selten wird hierbei mit vermeintlichen Einschränkungen der Freiheit von Lehre und Forschung und der institutionellen Autonomie argumentiert.

Abbildung 25: Grundkonzept der Netzwerkhochschule



Quellen: Stifterverband; McKinsey

An privaten Hochschulen fehlt vielfach noch immer die Einsicht, dass Kooperationen nützlich sein können, um die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu stärken, oder gar notwendig, um die Existenz zu sichern. Darüber hinaus wehren sich Träger gegen den teilweisen Verlust ihrer Kontrolle. Privaten Hochschulen, vielfach mit einer spezifischen Mission gegründet, fällt es insbesondere in der Aufbauphase schwer, einen Teil ihrer Gestaltungsfreiheit abzugeben. Private Hochschulen sollten daher vorab klären, welche ihrer Inhalte und Strukturen identitätsstiftend und damit unantastbar sind und wo Kompromissfähigkeit besteht.

Die häufigsten operativen Hindernisse für Kooperationen liegen in der Festlegung von Kompetenzzuordnungen, eindeutig definierten Aufgabenprofilen und umfassenden Finanzierungsregelungen. Diese Kernfragen einer wie auch immer gearteten Zusammenarbeit müssen frühzeitig angesprochen und für alle Seiten befriedigend geklärt werden.

Kooperationen und Verbundstrukturen: Implikationen für jeden Hochschultyp

Kooperations- und Verbundstrukturen bieten für die einzelnen Hochschultypen attraktive Optionen:

- Für Spezialisten, die exzellente Lehre und Forschung in einem Fachbereich anbieten, diesen meist bereits interdisziplinär bearbeiten und in die fachrelevanten Netzwerken gut integriert sind, bietet es sich an, verstärkt mit staatlichen Universitäten zu kooperieren. Sogar eine Anbindung als School wäre denkbar, um dauerhafte finanzielle Stabilität zu erlangen und das inhaltliche Spektrum zu erweitern.
- Für Humboldtianer, die sich durch Transdisziplinarität, Wissenschaftlichkeit und spezielle Lehrmodelle auszeichnen, bietet sich vor allem das Herausbilden von Forschungsnetzwerken und Clustern an, um wissenschaftliche Exzellenz in transdisziplinären Bereichen zu erreichen. Dies würde ihre Chancen erhöhen, notwendige Drittmittel einzuwerben, und gleichzeitig ihr wissenschaftliches Profil schärfen. Staatliche Hochschulen sind dabei besonders interessante Partner.



International
gefragt: Die Stu-
dierenden stam-
men aus rund 100
verschiedenen
Ländern.



Kooperation privater und staatlicher Partner

Die Jacobs University

Mit je 19 Bachelor- und Master-Studiengängen in den Bereichen Ingenieurwesen, Natur-, Geistes- und Sozialwissenschaften deckt die Jacobs University fast das komplette Spektrum einer klassischen Universität ab. Über 117 Dozenten, Professoren und Gastdozenten lehren fächerübergreifend und sind zudem auch in der Forschung tätig. „Dieses für eine private Hochschule in Deutschland einmalige Vollangebot verbindet sich bei uns mit einer explizit internationalen Ausrichtung“, betont Präsident Prof. Dr. Joachim Treusch. Rund ein Viertel der Eleven kommt aus Deutschland, drei Viertel der über 1.200 Studierenden kommen aus rund 100 verschiedenen Ländern. Bei aller Internationalität entfaltet die Jacobs University besondere Wirkung aber auch durch ihre Vernetzung mit der regionalen Hochschullandschaft.

2001 wurde die Hochschule als Gemeinschaftsprojekt der US-amerikanischen Rice University und der staatlichen Universität Bremen gegründet. Die ambitionierten Lehr- und Forschungsvorhaben

können nicht allein durch Studiengebühren finanziert werden. Wesentliche Quellen für die Jacobs University sind öffentliche und private Forschungsmittel sowie Spenden aus der Wirtschaft, von Privatpersonen und Stiftungen, insbesondere der Jacobs Foundation.

Für Investitionsprojekte gibt es zudem Fördergelder des Landes Bremen, das auch den Grundstein für das Stiftungsvermögen der Universität legte. „Bremen hat der Hochschule rund 110 Mio. Euro aus einem Wirtschaftsförderungsprogramm zukommen lassen“, erläutert Prof. Dr. Wilfried Müller, Rektor der Universität Bremen. Die Investition in Wissenschaft statt Industrie habe sich bezahlt gemacht: „So hat die Universität Bremen ihr Profil durch gemeinsame Projekte mit der Jacobs University gestärkt.“ Unter anderem bieten die beiden Hochschulen gemeinsame Master-Studiengänge in Politik und Geschichte an. „Auch bei Anträgen für einen sozialwissenschaftlichen Sonderforschungsbereich bringen wir im Verbund mehr Gewicht auf die Waage“,

so Müller. „Und können wir Wissenschaftler aufgrund des Hausberufungsverbots nicht bei uns halten, gibt es zumindest Möglichkeiten, sie weiter in der Region zu halten.“

Exzellenz trifft Exzellenz

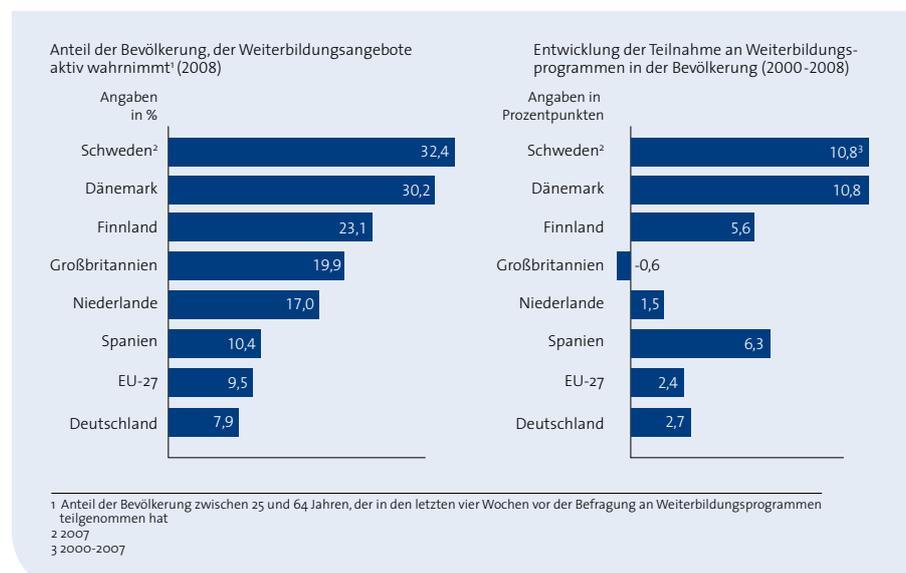
Zu den großen Erfolgen der Kooperation zählt die Bremen International Graduate School of Social Sciences (BIGSSS). 2008 fiel der Startschuss für das gemeinsame Projekt, das von der Exzellenzinitiative mit 5,6 Mio. Euro gefördert wird. Die beteiligten Wissenschaftler kommen aus großen, international anerkannten Forschungsinstitutionen wie dem Zentrum für Sozialpolitik, dem DFG-Sonderforschungsbereich Staatlichkeit im Wandel, dem Institut für Empirische und Angewandte Soziologie und dem Institut für Interkulturelle und Internationale Studien. „Damit haben wir zwei Exzellenzbereiche zusammengeführt“, so Treusch, „und eine internationale Fakultät geschaffen“.

- Für Berufsorientierte bieten sich vor allem Zusammenschlüsse und Verbundstrukturen zur Realisierung von Kostensynergien an. So können sie das Problem der derzeit oft unterkritischen Größe und deshalb mangelnden Fixkostenfinanzierung über Studierendenbeiträge lösen. Zusätzlich empfiehlt sich der Aufbau von Unternehmensnetzwerken, um private Drittmittel einzuwerben und Praxisrelevanz als Differenzierungsmerkmal zu stärken.
- Für Aufwerter, deren Markt intakt und von Wachstum geprägt ist, liegt die Schaffung von Lehrverbänden untereinander und mit staatlichen Fachhochschulen nahe, um das bestehende Angebot zu professionalisieren und auszudehnen.
- Für Flexible, die im Zukunftsmarkt Weiterbildung und Fernstudium meist gut aufgestellt sind, ist die Kooperation mit staatlichen Hochschulen attraktiv. Sie bringen Erfahrungen in Weiterbildung und Fernstudium ein und erhalten durch die staatliche Hochschule Zugang zu einer größeren Klientel und erhöhen ihre wissenschaftliche Reputation. Darüber hinaus ist der Aufbau von Unternehmenskontakten empfehlenswert, um gezielt von „Weiterbildungsoutsourcing“ der Unternehmen zu profitieren.
- Staat und Politik schließlich sind aufgerufen, die Förderung von Erfahrungsaustausch und Wissenstransfer in Kooperationen zu erhöhen und explizit auf die Lehre auszuweiten.

4.4 Handlungsfeld: Lebenslanges Lernen

Wissen und Fähigkeiten der Berufs- und Hochschulbildung genügen heutzutage in den meisten Fällen nicht mehr, um eine 30 bis 40 Jahre lange Berufslaufbahn erfolgreich zu gestalten. Die Anforderungen an Arbeitnehmer steigen zusehends und die Komplexität des Arbeitslebens nimmt ständig zu. Auch der immer schneller werdende technologische Wandel macht es notwendig, neue Fähigkeiten zu erlernen, um auf dem Arbeitsmarkt attraktiv zu bleiben.

Abbildung 26: Weiterbildungsbereitschaft im internationalen Vergleich



Lebenslanges Lernen und Weiterbildung haben in den vergangenen Jahrzehnten steigende Aufmerksamkeit erfahren und Einzug in viele bildungspolitische Forderungen und Konzepte gehalten. Dennoch sind die Deutschen im europäischen Vergleich noch nicht sehr weiterbildungsfreudig. Hierbei umfasst Weiterbildung sowohl persönlich motivierte als auch berufsrelevante Bildungs- und Trainingsmaßnahmen von Erwachsenen. Eurostat hat eine international vergleichende Befragung zur Weiterbildungsintensität durchgeführt. Der Anteil jener 25- bis 64-Jährigen, die in den vier Wochen vor dieser Befragung 2008 an einem Weiterbildungsprogramm teilgenommen hatten, ist deutlich geringer als im EU-Durchschnitt (7,9 Prozent gegenüber 9,5 Prozent). Schweden und Dänen sind besonders weiterbildungsfreudig und verzeichneten in den vergangenen Jahren auch die größten Zuwachsraten. Fast ein Drittel der Skandinavier nahm in den vier Wochen vor der Befragung 2008 entsprechende Angebote wahr. Beim Wachstum der Weiterbildungsaktivitäten liegt Deutschland trotz des geringen Ausgangsniveaus ebenfalls nur knapp über dem EU-Durchschnitt (2,7 Prozent gegenüber 2,4 Prozent), was ein Aufholen in naher Zukunft unwahrscheinlich macht.

Im fragmentierten deutschen Weiterbildungsmarkt sind Hochschulen kaum vertreten.

In Deutschland existieren ca. 17.000 Weiterbildungsanbieter, von denen knapp die Hälfte (46 Prozent) private Bildungsinstitutionen sind. Ein weiteres Viertel (26 Prozent) entfällt auf Volkshochschulen. Einrichtungen von Wirtschaft (6 Prozent) und Kirche (4 Prozent) tragen ein weiteres Zehntel zum Markt bei. Private und staatliche Hochschulen stellen zusammen nur 3 Prozent der Anbieter. Auch nach Teilnehmerzahlen erzielen Hochschulen insgesamt nur einen Marktanteil von 3 Prozent. Dieser konnte außerdem seit 1991 nicht gesteigert werden (wbmonitor 2007).

Ein wesentlicher Grund für die Fragmentierung des deutschen Weiterbildungsmarkts ist die Tatsache, dass insbesondere das berufsbezogene Angebot stark ausdifferenziert ist. Viele Berufsstände organisieren ihre Fortbildungen in Eigenregie. Beispielsweise findet die Ärztefortbildung in den bzw. durch die Ärztekammern statt, der Verein Deutscher Ingenieure (VDI) bietet Fortbildungen für Ingenieure an, Lehrerfortbildungen finden in Verantwortung von Institutionen der einzelnen Bundesländer statt.

Strukturelle Gründe stehen einem Ausbau des Weiterbildungsmarkts und der Partizipation von Hochschulen entgegen.

Vier Umstände, vorwiegend struktureller Natur, sind dafür verantwortlich, dass Deutschland derzeit zu den Schlusslichtern in Europa im Bereich Weiterbildung zählt.

- Erstens gibt es in Deutschland traditionell eine klare Trennung zwischen Phasen der Ausbildung und der Erwerbstätigkeit. Typisch ist eine vergleichsweise lange Ausbildungszeit vor dem Berufsstart (vor allem für Akademiker), die die berufsbegleitende Weiterbildung teilweise ersetzt. Erst seit Einführung einer zweistufigen Studienstruktur (Bachelor und Master) beginnt sich die klassische Zweiteilung von Lern- und Berufsphase langsam aufzulösen.
- Zweitens sind Zertifikate außerhalb der formalen Bildungsabschlüsse noch immer wenig anerkannt, da qualitätssichernde Maßnahmen häufig fehlen.
- Drittens ist die Zahlungsbereitschaft für Bildung traditionell gering, denn Deutsche sind aus der Schul- und Hochschulbildung daran gewöhnt, Bildungsleistungen

gratis zu erhalten und haben somit eine geringere Bereitschaft, zu einem späteren Zeitpunkt in Bildung zu investieren.

- Viertens schließlich führen der strukturell geschützte Arbeitsmarkt und die noch immer relativ geringe Fluktuation dazu, dass der Druck auf Arbeitnehmer, über Weiterbildung konkurrenzfähig zu bleiben, geringer ausgeprägt ist als in anderen Ländern mit volatileren Arbeitsmärkten.

Für die geringe Partizipation der Hochschulen am deutschen Weiterbildungsmarkt gibt es vor allem folgende Gründe:

- An staatlichen Hochschulen existiert eine strukturelle Trennung zwischen grundständigen und weiterbildenden Studienangeboten. Daraus resultieren Differenzierungen vor allem bei der Finanzierung. Anders als bei grundständigen Studiengängen gilt für die Weiterbildung, dass die gesamten Kosten vollständig aus den Einnahmen erwirtschaftet werden müssen. Auch die Mittelallokation innerhalb der Hochschule berücksichtigt nicht die organisatorischen Anforderungen, die sich aus dem Angebot von Weiterbildung ergeben (z. B. hinsichtlich Service und berufsbegleitend organisierter Strukturen).
- An staatlichen Hochschulen existieren auch personalrechtliche Hürden: Professoren können Lehrtätigkeiten in der Weiterbildung meist nicht auf ihr Lehrdeputat anrechnen. Durch diese Ungleichbehandlung zwischen grundständiger Lehre und Lehre in der Weiterbildung wird für wissenschaftliches Personal kein Anreiz geschaffen, in der Weiterbildung aktiv zu werden.
- Für staatliche und private Hochschulen gilt: Weiterbildung ist mit geringer akademischer Reputation verbunden und häufig vom individuellen Engagement einzelner Wissenschaftler abhängig.

Für Hochschulen sind drei Weiterbildungssegmente besonders relevant.

Hochschulen haben durch ihre inhaltlichen und strukturellen Voraussetzungen die Möglichkeit, in drei Weiterbildungssegmenten attraktive Angebote zu schaffen.

- Sie können Studiengänge mit Hochschulabschluss anbieten. Diese Angebote sind attraktiv für Personen, die bereits ein Erststudium absolviert haben, für Personen mit einer Hochschulzugangsberechtigung aus der beruflichen Bildung und für Personen, die erst nach einer längeren Phase der Berufstätigkeit ein Studium aufnehmen. Diese Bachelor- oder Master-Studiengänge werden entweder in Vollzeit oder berufsbegleitend absolviert.
- Sie können Studienprogramme ohne Hochschulabschluss anbieten, die beispielsweise mit einem Zertifikat abschließen. Diese umfassen Kompaktveranstaltungen wie Kurse, Seminare, Lehrgänge oder Workshops. Entsprechende Angebote stehen allen Gesellschaftsgruppen offen – Berufstätigen, Arbeitssuchenden, Hochschulabsolventen und Nichtakademikern.
- Sie können Weiterbildungsformate für Senioren anbieten. Diese erfahren durch den demografischen Wandel derzeit eine steigende Nachfrage. Zielgruppe ist das stark wachsende Segment der nicht mehr berufstätigen, aber bildungsinteressierten älteren Bevölkerung. Angebote in diesem Bereich können sowohl Studiengänge mit Hochschulabschluss als auch kürzere Lehrgänge und Zertifikate ohne Hochschulabschluss beinhalten.

Darüber hinaus können alle Hochschulen, die staatlichen und die privaten, gegenüber anderen Weiterbildungsanbietern mit zusätzlichen Vorteilen punkten. An erster Stelle ist hier die Reputation der Einrichtung zu nennen, besonders im Vergleich zu Trainingsinstituten, deren Angebote kein Qualitätssiegel besitzen.

Hochschulen können zudem als einzige Institution einen akademischen Abschluss anbieten. Nicht zuletzt werden Hochschulen in ihrer Lehre als autonom und nicht interessengeleitet wahrgenommen.

Private Hochschulen können besonders mit attraktiven Wertversprechen punkten.

Flexibilität, Schnelligkeit und Praxisnähe, dazu professionelle Marketing-, Vertriebs- und Programmentwicklungsstrukturen – das sind die Stärken vieler privaten Hochschulen, wenn es um die Gewinnung von Wettbewerbsvorteilen im Weiterbildungsmarkt geht. Zudem können sie ihren Lehrkräften stärkere Anreize bieten, in der Weiterbildung aktiv zu werden – das flexible Dienstrecht und die daraus resultierenden Spielräume bei der Entlohnung machen dies möglich.

Die schon jetzt zu konstatierenden Erfolge vieler privater Hochschulen auf dem Weiterbildungsmarkt und dem Markt berufsbegleitender Angebote beruhen nicht zuletzt auf dieser Flexibilität. Paradoxe Weise sind es Professoren staatlicher Hochschulen, die auf „eigene Rechnung“ auf diesem Bildungsmarkt unter dem Angebotsdach privater Organisationen durchaus einträglich agieren. Dass es staatlichen Hochschulen nicht gelingt, die Kompetenzen dieser Professoren für die Profilierung der Weiterbildungsangebote an der eigenen Institution zu nutzen, gehört zu den Ungereimtheiten im staatlichen Hochschulsystem und ermöglicht den privaten Anbietern das Agieren in zugleich gesellschaftlich relevanten und profitablen Nischenfeldern.

Dass die staatlichen Hochschulen das Feld des lebenslangen Lernens mittel- und langfristig weiterhin systematisch vernachlässigen, ist eher unwahrscheinlich. Ihre Expansion auf diesen Markt wird entweder zu einem Verdrängungswettbewerb mit den privaten Hochschulen oder – mit großem betriebs- und volkswirtschaftlichem Potenzial – auch in diesem Bereich zu intelligenten institutionellen Kooperationsformen zwischen staatlichen und privaten Trägern führen.

Empfehlungen: Lebenslanges Lernen

HOCHSCHULEN

- Private Hochschulen sollten ihre Angebote in der akademischen Weiterbildung insbesondere auf fünf Zielgruppen ausrichten.



Damit Hochschulen erfolgreiche Weiterbildungsformate umsetzen können, müssen sie Interessenten gezielt ansprechen und auf deren Bedürfnisse zugeschnittene Programme konzipieren. Mit ihren oben beschriebenen Stärken können private Hochschulen vor allem die folgenden fünf Zielgruppen erreichen:

- Eine besonders wichtige Zielgruppe sind *Berufstätige ohne Hochschulabschluss*. Zahlreiche Menschen in Deutschland haben eine Hochschulzugangsberechtigung, aber kein abgeschlossenes Studium – entweder weil sie nie eines aufgenommen oder es aus unterschiedlichen Gründen abgebrochen haben.
- Die Zielgruppe der *Hochschulabsolventen* fragt entweder ein Zweitstudium oder einen Lehrgang bzw. ein Zertifikat nach. In Deutschland wählen Absolventen bisher

kaum formale Bildungseinrichtungen wie Hochschulen zur Weiterbildung – die Umstellung auf Bachelor- und Master-Studiengänge lässt hier jedoch eine Veränderung erwarten.

- Eine weitere Zielgruppe sind *höher qualifizierte Arbeitssuchende*, die eine Hochschulzugangsberechtigung haben und nach Qualifizierungsmaßnahmen verlangen, die ihre Attraktivität am Arbeitsmarkt sichern oder noch erhöhen.
- *Unternehmen mit Bedarf an Mitarbeiterweiterbildung* stellen eine weitere Zielgruppe dar – entweder indem sie Weiterbildung finanzieren oder intern selbst Programme anbieten. Sie benötigen vor allem inhaltliche und didaktische Expertise, die in maßgeschneiderten Programmen vermittelt wird.
- Die Zielgruppe *Senioren* sind aktive Rentner mit Bildungsambition. Immer mehr ältere Menschen wollen in speziell zugeschnittenen Studienangeboten oder Lehrgängen nachholen, was in ihrer Ausbildungsphase zu kurz gekommen ist, oder sich auch ganz neue inhaltliche Felder erschließen.

In den USA gibt es bereits eine Reihe erfolgreicher Beispiele, wie Hochschulen diese Zielgruppen mit attraktiven Weiterbildungsangeboten ansprechen.

Zielgruppengerechte Angebote in der Weiterbildung – Erfolgsbeispiele in den USA

Berufstätige ohne Hochschulabschluss: High Point University

Die High Point University bietet speziell zugeschnittene Studiengänge für Berufserfahrene über 23 Jahre, die berufsbegleitend einen ersten Hochschulabschluss erwerben wollen. Dabei werden Kompetenzen, die bereits vor dem Studium erlangt wurden, wie etwa praktische Erfahrung, Freiwilligenarbeit und Auslandsaufenthalte, als Kursleistungen angerechnet.

Hochschulabsolventen: University of Pennsylvania – Wharton

Die Wharton School bietet u.a. Executive-MBA-Programme mit verschiedenen Schwerpunkten an (z.B. Gesundheitsmanagement, Corporate Governance, Verhandlungsführung). Sowohl Studiengänge als auch Lehrgänge, die mit Zertifikaten abschließen, können als Vollzeit-, Abend- oder Wochenendformate besucht werden. Ihre Exzellenz in praxisnaher Lehre bringt der Wharton School im Ranking der „Financial Times“ eine Top-Ten-Platzierung im Bereich Executive Education ein.

Höher qualifizierte Arbeitssuchende: Cuyahoga Community College

Als Antwort auf die Krise entwickelte das Cuyahoga Community College „Career Development and Transition“-Zentren. Dort werden Personen, die durch die Rezession arbeitslos wurden, Studiengänge, Trainings und Karriereplanung angeboten. Geplant ist, in den kommenden drei Jahren insgesamt 2.500 Arbeitssuchende zu unterstützen. Finanziell mitgetragen wird diese Initiative von den Walmart- und Cleveland-Stiftungen.

Unternehmen mit Bedarf an Mitarbeiterweiterbildung: Duke Corporate Education

Duke Corporate Education ist ein nicht profitorientierter Weiterbildungsableger der Duke University. Er bietet auf Unternehmen zugeschnittene Schulungsprogramme an, kombiniert mit konventionellen Kursen und „E-Learning“. Workshops werden häufig im Unternehmen oder als Coaching-on-the-Job durchgeführt. Die maßgeschneiderten Programme bringen dem Träger im Ranking von „Financial Times“ und „BusinessWeek“ schon über Jahre den Titel „Weltweite Nummer 1 für Customized Executive Education“ ein.

Senioren: Harvard Institute for Learning in Retirement

Das Institut wurde 1977 gegründet und bietet umfassende Weiterbildungsformate in Geistes- und Naturwissenschaften an. Zielgruppe sind Rentner. Fast alle Kurse finden im

Seminarformat statt, der didaktische Fokus liegt auf Diskussionen und Gruppenarbeit. Die Gruppenleiter stellen das Curriculum selbst zusammen und organisieren weitere Aktivitäten, abgestimmt auf das Interesse der Teilnehmer.

Berufstätige ohne Hochschulabschluss brauchen flexible Studiengänge.

1,6 Mio. Deutsche im Alter von 30 bis 40 Jahren besitzen zwar eine Hochschulzugangsberechtigung, aber keinen akademischen Abschluss – ein hoch attraktiver Weiterbildungsmarkt und gleichzeitig eine enorme Chance, insbesondere für innovative private Hochschulen, zur Akademisierung der Gesellschaft beizutragen.

Denn diese Gruppe muss nicht für immer ohne Hochschulabschluss bleiben. Meist sind es Personen, die direkt nach dem Abitur in den Beruf eingestiegen sind oder eine berufliche Ausbildung absolviert haben. Diese Klientel erwartet Programme, die exakt auf ihre Lebenssituation zugeschnitten sind. Berufstätige sind oft nicht mehr bereit oder gar in der Lage, für ein Vollzeitstudium temporär ihren Beruf aufzugeben und verlangen nach berufsbegleitenden Bachelor-Angeboten mit hoher didaktischer und räumlicher Flexibilität.

Den Hochschulen stehen dafür verschiedene Formate zur Verfügung:

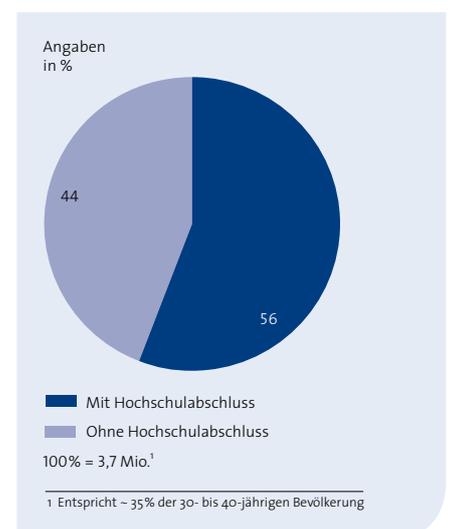
- Berufsbegleitende Studiengänge, die parallel zur Berufstätigkeit möglich sind, unter Umständen bei gleichzeitiger Reduzierung der Arbeitszeit.
- Integrierte Studiengänge, bei denen Studium und Berufstätigkeit inhaltlich und organisatorisch eng miteinander verknüpft werden.
- Studiengänge, bei denen ein Studium an zwei Lernorten, dem Betrieb und der Hochschule, stattfindet – entweder ohne Abschluss oder mit einem des beruflichen Bildungssystems.

Hochschulabsolventen können für ihre Weiterbildung an Hochschulen gebunden werden.

Nur 7 Prozent der deutschen Hochschulabsolventen nehmen nach ihrem Studium Weiterbildungsangebote formaler Bildungseinrichtungen wahr. Zu anderen Teilen Europas klafft hier eine große Lücke: In Schweden nutzen 25 Prozent der Absolventen die formale Weiterbildung, im EU-Durchschnitt sind es immerhin noch 12 Prozent – deutlich mehr als in Deutschland.

Hochschulabsolventen fragen verstärkt zwei Formen von Weiterbildung nach: Karrierebeschleuniger und fachliche Auffrischungen. Zweitstudien werden als Karrierebeschleuniger interessanter, insbesondere da durch die Umstellung auf Bachelor und Master mehr und mehr Hochschulabsolventen nach dem Bachelor-Abschluss in den Beruf wechseln und erst nach einigen Jahren – wenn überhaupt – eine längere Zusatzausbildung (Master, Executive Education) absolvieren wollen. Oft sind sie jedoch nicht bereit, dafür temporär aus dem Berufsleben auszuschneiden. Hochschulen sollten daher berufsbegleitende Angebote schaffen – in diesem Fall Master-Studiengänge. Private Hochschulen können wegen ihrer Flexibilität auf diese Nachfrage schneller reagieren. Schon heute werden 23 Prozent aller berufsbegleitenden Master von privaten Hochschulen angeboten (HIS, Stand 2009); nach einer Befragung von 2008 sehen 72 Prozent der Unternehmen in Deutschland einen zunehmenden Bedarf an solchen Programmen.

Abbildung 27:
Verteilung der Bevölkerung mit Hochschulzugangsberechtigung in der Altersgruppe 30-40 Jahre 2008



Quellen: Statistisches Bundesamt; Eurostudent; Stifterverband; McKinsey

Zudem gewinnt die Aktualisierung der eigenen Fähigkeiten nach längerer Phase der Abwesenheit bzw. nach dem Hochschulabschluss vermehrt an Bedeutung. Zum einen suchen Akademiker in Elternzeit häufig nach anspruchsvollen Auffrischungen in ihrem Fachgebiet, um den Veränderungen in ihrem Berufsfeld während ihrer Abwesenheit Rechnung zu tragen. Dazu sollten Hochschulen flexible Kurse anbieten, die vor allem Frauen vor dem beruflichen Wiedereinstieg besuchen können. Attraktiv sind Formate, bei denen abwechselnd im Fernstudium und in Blockseminaren angebotene Studien- mit Praxisphasen kombiniert werden.

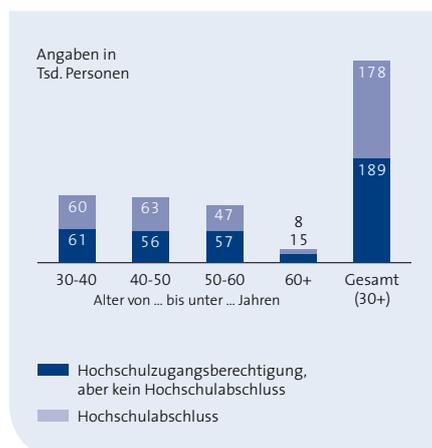
Die Akademie der Business and Professional Women (BPW) hat beispielsweise in Kooperation mit der Technischen Universität München eine einwöchige Summerschool konzipiert, um Wiedereinsteigern aus MINT-Berufen mit abgeschlossenem Studium die Rückkehr zu erleichtern; dabei werden sowohl technisches Fachwissen als auch Managementfähigkeiten vermittelt. Darüber hinaus benötigen ältere Akademiker, um ihre Fähigkeiten auf dem neuesten Stand zu halten und die technologischen Veränderungen in ihrem Arbeitsumfeld bewältigen zu können, vermehrt Angebote der inhaltlichen Auffrischung.

Höher qualifizierte Arbeitssuchende können die privaten Hochschulen am besten in Kooperationen bedienen.

Der Bedarf an Qualifizierungsmaßnahmen für Arbeitssuchende mit höherem Bildungsabschluss ist groß. 2008 waren in Deutschland knapp 370.000 Personen über 30 Jahre mit Hochschulzugangsberechtigung erwerbslos.

Private Hochschulen haben jedoch Probleme, dieser Gruppe adäquate Programme anzubieten, da die für eine Förderung durch die Bundesagentur für Arbeit erforderliche Zulassung bürokratisch aufwendig und teuer ist. Die Anerkennungs- und Zulassungsverordnung Weiterbildung (AZWV) erfordert eine zweistufige Zertifizierung, und zwar des Trägers selbst sowie der jeweiligen Weiterbildungsmaßnahme. In der Folge sind Hochschulen hier kaum vertreten, da das Geschäftsrisiko der Investition in eine Zertifizierung mit Kosten von bis zu 40.000 Euro von den meisten als zu hoch eingeschätzt wird.

Abbildung 28: Erwerbslose nach höchstem Bildungsabschluss, 2008



Quellen: Statistisches Bundesamt; Stifterverband; McKinsey

Ein Hochschulverbund (z. B. der Verband Privater Hochschulen, die SRH Holding oder die AKAD-Gruppe) könnte die Zertifizierungshürde gebündelt leichter nehmen und ihren Partnerhochschulen anbieten, unter ihrer zertifizierten Dachmarke eigene Qualifizierungsprogramme zu realisieren. Ebenso könnte eine eigenständige private Hochschule ihr Zertifizierungssiegel anderen Hochschulen in Kooperationen anbieten. Staatlicherseits gilt es, das Förderrecht und insbesondere die Zertifizierung der Träger nach AZWV zu vereinfachen, sodass die institutionelle Akkreditierung als solche bereits genügt. Die spezifische Zertifizierung der einzelnen Qualifizierungsmaßnahmen kann dann parallel weiterhin durch Zertifizierungsstellen geschehen.

Unternehmen können in der Weiterbildung für beide Seiten gewinnbringend mit Hochschulen kooperieren.

Betriebliche Weiterbildung ist ein wichtiges Segment des Weiterbildungsmarkts. Zwischen 2004 und 2007 wuchs der Bereich jährlich um 6 Prozent von 9,1 Mrd. Euro auf 10,7 Mrd. Euro. Deutsche Unternehmen fragen dabei vor allem die Schulung von Führungskräften nach.

Gerade Managern können private Hochschulen, die ihren Fokus meist auf Wirtschaftswissenschaften legen, maßgeschneiderte Angebote offerieren. Häufig wollen Unternehmen ihren Mitarbeitern spezifische Fortbildungen zukommen lassen, die unmittelbar in der beruflichen Praxis anzuwenden sind. Gleichzeitig fehlt es innerbetrieblich an personellen Ressourcen wie inhaltlichen Kompetenzen bei der Konzeption und Durchführung anspruchsvoller Lehrformate. Vor allem für mittelständische Unternehmen kann es schwierig und ineffizient sein, eigene Programme zu entwickeln.

Eine enge Kooperation zwischen Unternehmen und privaten Hochschulen bietet hier eine für beide Seiten Erfolg versprechende Lösung. So könnte eine private Hochschule z. B. strategischer Partner einer „Corporate University“ werden oder mit ihrem Know-how helfen, einen solchen Firmencampus aufzubauen. Private Hochschulen, die ohnehin über enge und vielfältige Netzwerke zu Unternehmen verfügen, sind hier die idealen Partner. In derartigen Kooperationen konzipiert die private Hochschule ein Weiterbildungsprogramm speziell für einen Arbeitgeber und bietet dieses dann im Unternehmen (in-house) exklusiv für dessen Mitarbeiter an.

Seniorenweiterbildung entwickelt sich zum attraktiven Zukunftsmarkt.

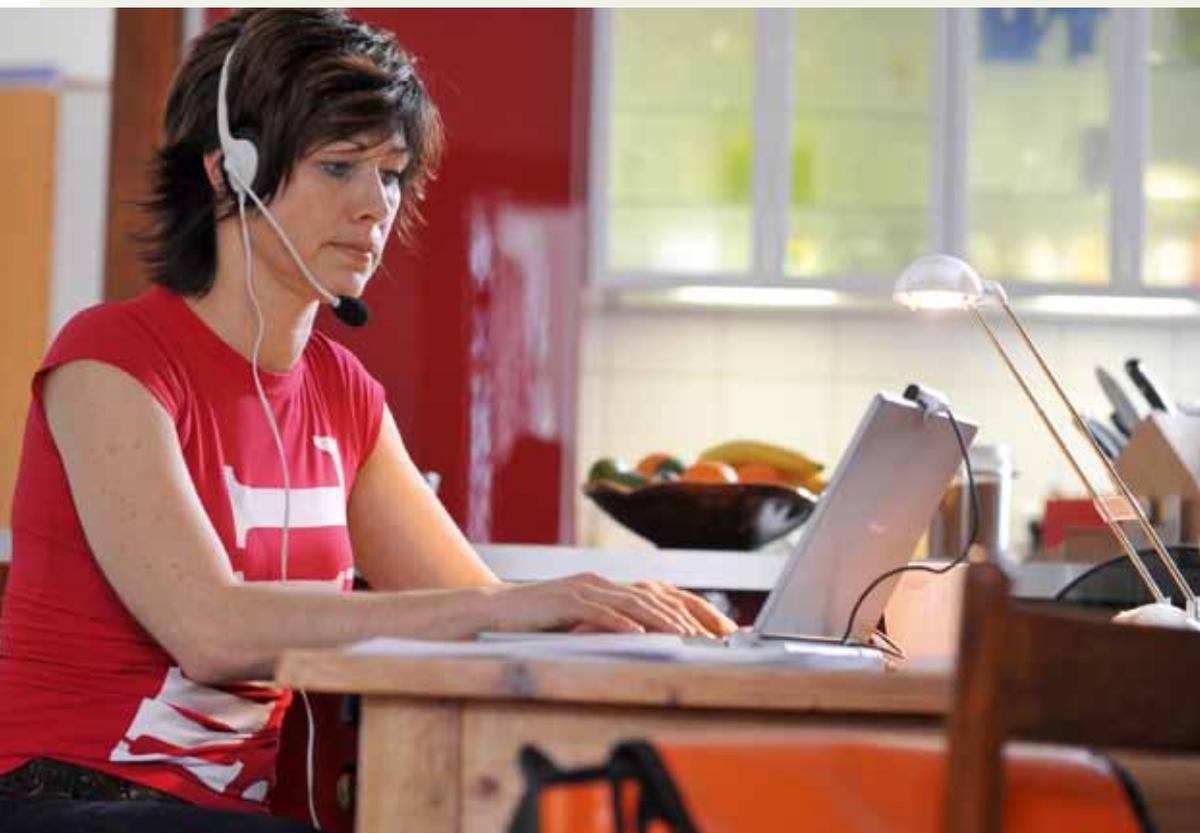
Deutschland wird älter. Waren 1990 noch 19 Prozent der Bevölkerung über 60 Jahre alt, so sind es 2010 bereits 25 Prozent. Bis 2050 soll dieser Anteil auf 39 Prozent steigen. Gleichzeitig verfügt die Gruppe der Senioren über eine große Kaufkraft: 2008 besaßen die über 65-Jährigen mehr als ein Drittel des Nettogesamtvermögens der Deutschen. Außerdem sind ältere Menschen zunehmend bereit, in einen erfüllenden Lebensabend zu investieren, und fragen vermehrt Weiterbildungsangebote nach.

Um diese Bevölkerungsgruppe zu erreichen, müssen private Hochschulen ein auf deren Bildungsneigungen abgestimmtes Angebot schaffen. Rentner haben keinen Bedarf an berufsbezogener Ausbildung, sondern wollen ihr persönliches Interesse befriedigen. Besonders beliebt sind die sogenannten PUSH-Angebote (Public Understanding of Science and Humanities), die wissenschaftliche Inhalte populär vermitteln. Senioren können Studiengänge mit Hochschulabschluss besuchen oder auch Kurse mit Zertifikat – als Teilnahmebescheinigung, Motivationshilfe oder Vorbereitung auf ein Ehrenamt.

► Private Hochschulen sollten auf die heterogenen Anforderungen in der akademischen Weiterbildung mit dem Ausbau und der Weiterentwicklung flexibler Lernprogramme reagieren.

Eine zunehmend heterogene Studierendenschaft erfordert verstärkt didaktische Flexibilität, um ein Hochschulstudium oder einen Lehrgang mit den Verpflichtungen in anderen Lebensbereichen zu vereinbaren. Berufstätige Studierende beispielsweise wollen ihre Zeit am Campus reduzieren und ihre Weiterbildung möglichst flexibel gestalten. Mit den unterschiedlichen Anforderungen einer heterogenen Studierendenschaft mussten private Hochschulen schon immer umgehen, sie können somit flexibel und schneller als staatliche Hochschulen Veränderungen in der Nachfrage aufgreifen.

Konkret können die privaten Hochschulen auf diese Entwicklungen mit drei Programmvarianten reagieren, die vom punktuellen Onlineeinsatz bis hin zum kompletten E-Studiengang reichen:



Studium aus der Ferne: Berufstätige können an der Weiterbildungsuniversität ihr wissenschaftliches Profil stärken.

Pioniere im lebenslangen Lernen

Die Deutsche Universität für Weiterbildung

Wissenschaftliche Weiterbildung per Fernstudium für Berufstätige: So definiert die Deutsche Universität für Weiterbildung (DUW) ihr Profil. Ihr berufsbegleitendes Studienangebot umfasst sechs Masterstudiengänge und dreizehn Zertifikatsprogramme in den Bereichen Wirtschaft und Management, Bildung, Gesundheit und Kommunikation.

Initiatoren und Gesellschafter der als Public-private-Partnership angelegten gemeinsamen Einrichtung sind zwei Schwergewichte der deutschen Bildungslandschaft: die Freie Universität Berlin und die Stuttgarter Klett Gruppe. „In der DUW verbindet sich damit ein hoher wissenschaftlicher Qualitätsanspruch mit einer klaren Dienstleistungsorientierung“, sagt Präsidentin Prof. Dr. Ada Pellert.

Ein flexibles „Blended-Learning“ Studiensystem und individuelle Betreuung sollen gewährleisten, dass DUW-Studierende ihre akademische Weiterbildung mit Beruf und Privatleben vereinbaren

können. „Die Nachfrage von akademisch gebildeten Berufstätigen, ihr Know-how zu erweitern, nimmt stetig zu“, erläutert Pellert. „Wenn die Bologna-Reformen erst einmal greifen, wird sie noch deutlicher ansteigen, so wie man es bereits im angelsächsischen Raum beobachten kann.“ Gefragt sei für diese Menschen ein modulares System, mit dem die Lernenden in Stufen zum Ziel kommen. Reflektierende Praktiker, die ihre bisherigen Erfahrungen in den Lernprozess miteinbringen, sind die Zielgruppe der DUW.

Das Fernlehren macht seit vielen Jahren eine Kernkompetenz der Klett Gruppe aus: „Mit unseren Fernschulen und Fernhochschulen sind wir der führende private Anbieter im deutschen Weiterbildungsmarkt“, sagt Manfred Antoni, Vorstand der Ernst Klett AG. Die Einrichtung der DUW als Hochschule mit eigenem Forschungsbereich sei für Klett daher eine konsequente Weiterentwicklung dieser Kompetenz: „Die DUW ergänzt unser Portfolio für das lebenslange Lernen

und erlaubt uns außerdem, als europaweit ausgerichtetes Bildungsunternehmen jetzt auch im universitären Sektor Akzente zu setzen.“

Den Kernaufgaben verpflichtet

Auch die FU sieht mit der DUW eine Möglichkeit, ihre Positionierung im Bereich des lebenslangen Lernens zu optimieren: „Neben der Forschung und Lehre, der Erstausbildung für Studierende, verstehen wir auch die postgraduale Weiterbildung als eine unserer Kernaufgaben, der wir uns gesellschaftlich verpflichtet fühlen“, so Präsident Prof. Dr. Peter-André Alt. „Die DUW unterscheidet sich deutlich von anderen Studienanbietern durch ihre einmalige Verbindung von direktem Anschluss an eine staatliche Universität mit wissenschaftlicher Unabhängigkeitsgarantie und an einen professionellen Bildungskonzern.“

- In einem sogenannten Supplementärprogramm werden Studierende, die in einem Präsenzstudiengang eingeschrieben sind, lediglich mit „E-Learning“-Modulen unterstützt.
- Als weitere Option stehen hybride Programme, z. B. „Blended Learning“, zur Auswahl, die sowohl Präsenzveranstaltungen als auch Onlinekurse anbieten. Primäres Ziel ist hier, die Anwesenheitszeit von Studierenden am Campus zu reduzieren.
- Schließlich können private Hochschulen Vollzeitstudiengänge entwickeln, die die Teilnehmer ausschließlich online absolvieren.

Lebenslanges Lernen: Implikationen für jeden Hochschultyp

Weiterbildung ist ein hoch attraktiver Wachstumsmarkt, insbesondere für private Hochschulen, die aufgrund ihrer Flexibilität und ihrer Praxisnähe die besonderen Anforderungen dieser wachsenden Nachfrage schneller und gezielter bedienen können. Je nach Hochschultyp stellen sich allerdings andere Herausforderungen und bieten sich Chancen in unterschiedlichem Maß.

- Spezialisten und Humboldtianer können insbesondere über Zweitstudien und Lehrgänge (z. B. Executive Education) neuartige Weiterbildungsangebote für Hochschulabsolventen ausbauen. Aufgrund ihrer großen Fächerbreite sind Humboldtianer interessante Hochschulen für Senioren. Wirtschaftsnahen Spezialisten sind besonders gut positioniert, maßgeschneiderte Weiterbildungsprogramme für Unternehmen zu konzipieren.
- Aufwärtiger und Berufsorientierter sollten Weiterbildung speziell für Berufspraktiker ohne Hochschulabschluss und Arbeitssuchende anbieten (z. B. berufsbegleitende Studiengänge). Wegen ihrer Nähe zum Arbeitsmarkt können sie darüber hinaus zügig Programme zur Mitarbeiterausbildung im Unternehmen umsetzen.
- Flexible sind aufgrund ihrer zahlreichen didaktischen Möglichkeiten generell hoch attraktive Weiterbildungsanbieter – insbesondere für Berufstätige, ob mit oder ohne akademischen Abschluss.

4.5 Handlungsfeld: Internationalisierung

Internationalisierung ist in der deutschen Hochschullandschaft ein steter Trend. Einzelne private Hochschulen haben es in der Vergangenheit geschafft, sich durch einen höheren Internationalisierungsgrad von ihren jeweiligen staatlichen Konkurrenten abzuheben. Vor allem Humboldtianer und Spezialisten profilieren sich u. a. durch viele ausländische Partnerhochschulen, die feste Verankerung von Auslandsaufenthalten im Studienprogramm, englischsprachige Studienangebote und organisierte Studienaufenthalte. Mittlerweile unterhalten freilich auch die meisten staatlichen Hochschulen ein breites Netz internationaler Partner oder sogar Dependancen, unterstützen ihre Studierenden bei Auslandsaufenthalten und ziehen gleichermaßen ausländische Studierende und Dozierende an.

Von der Internationalisierung der Hochschullandschaft in Deutschland werden die privaten Hochschulen daher auch in Zukunft je nach Typus nur in geringem Maß und sehr unterschiedlich profitieren.

Empfehlungen: Internationalisierung



HOCHSCHULEN

- Private Hochschulen können ihre Attraktivität für ausländische Studierende und Lehrkräfte weiter stärken.

Die Gewinnung ambitionierter und zahlungskräftiger Studierender aus dem Ausland ist nicht nur eine effektive Möglichkeit für private Hochschulen, ihre Einnahmehasis zu verbreitern und zu stärken. Sie liefert auch einen zentralen Beitrag zur Sicherung des akademischen Nachwuchses in Deutschland. Drei Zielgruppen ausländischer Studierender sind für private Hochschulen interessant, stellen aber auch spezifische Anforderungen, die nur bestimmte Hochschultypen erfüllen können:

- Exzellente Nachwuchswissenschaftler erwarten herausragende Forschungsbedingungen und können allenfalls von Humboldtianern oder Spezialisten rekrutiert werden.
- Führungsnachwuchs in der Wirtschaft benötigt eine interdisziplinäre Managementausbildung und ist ebenfalls für Spezialisten und Humboldtianer interessant; diese Gruppe erwartet jedoch weltweites Renommee, das nur wenige deutsche Institutionen zu bieten haben.
- Studierende mit hoher Zahlungsbereitschaft erwarten attraktive Studienbedingungen und international anerkannte Programme.

Je nach Land ist Studieren „Made in Germany“ ein attraktives Siegel. Insbesondere wirtschaftlich besser gestellte Studierende aus Asien, Osteuropa und Afrika bilden eine potenzielle Zielgruppe für private Anbieter. Zu ihrer Rekrutierung bedarf es allerdings umfassender englischsprachiger Lehrangebote und zusätzlicher Wertversprechen, um sich vom „angelsächsischen Original“ zu unterscheiden. Für mehr Internationalisierung im privaten Hochschulsektor müsste das derzeitige englischsprachige Portfolio der privaten Hochschulen – 15 Bachelor-, 44 Master- und 5 PhD-Studiengänge – deutlich ausgebaut werden. Ausichtsreiche Angebote der Fachrichtungen Economics, Business und Management finden sich derzeit lediglich an wenigen deutschen privaten Hochschulen. Dazu zählen z. B. die WHU – Otto Beisheim School of Management, die Handelshochschule Leipzig (HHL), die Jacobs University oder die European Business School (EBS).

Analog zum internationalen Studienangebot bedarf es idealerweise auch ausländischen Lehrpersonals. Renommierete Spitzenforscher erwarten kompetitives Gehalt und exzellente Forschungsbedingungen. Etablierte Hochschullehrer erwarten ebenfalls ein marktgerechtes Gehalt sowie Gestaltungsfreiheit in der Lehre. Lediglich Spezialisten und Humboldtianer sind für diese beiden Gruppen interessant. Für Nachwuchsakademiker sind Verdienst oder Verbeamtung weniger entscheidend als das Forschungsumfeld zur Weiterentwicklung. Diese Rahmenbedingungen können Spezialisten und Humboldtianer ebenfalls in Einzeldisziplinen bieten.

- Die Attraktivität der deutschen Hochschullandschaft kann für ausländische Investoren gesteigert werden.

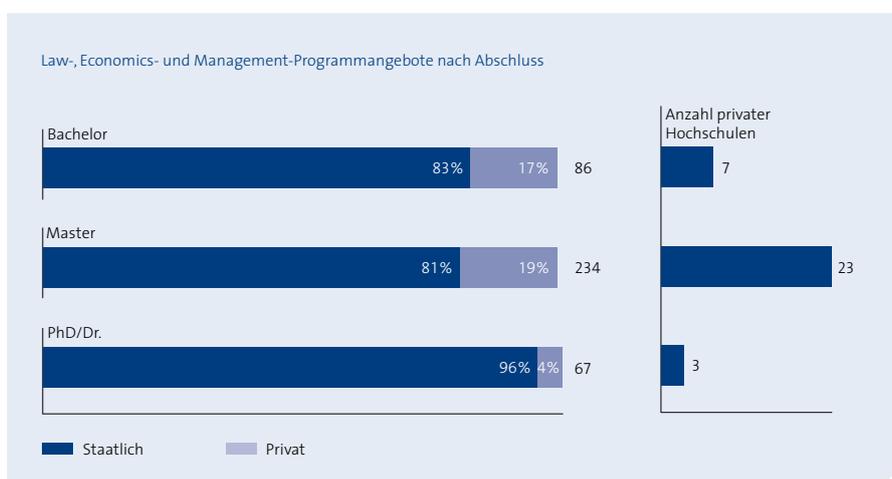
Investitionen in Bildungseinrichtungen speziell im Bereich des tertiären Bildungsektors boomen weltweit. Somit ist künftig mit einer vermehrten Suche auslän-

discher Partner nach Beteiligungs- und Kooperationsmöglichkeiten zu rechnen. Der deutsche Hochschulmarkt hat von diesen Investitionen jedoch bislang kaum profitiert. Interessenten haben – nicht zuletzt nach den Misserfolgen der Apollo Group oder der University of Maryland – inzwischen verstanden, dass in Deutschland Gründungen „auf der grünen Wiese“ schwierig sind. Zukünftige Investitionen werden daher voraussichtlich in Kooperationen mit etablierten Partnern erfolgen.

Private Hochschulen sind für ausländische Hochschulen, Unternehmen und Investorengruppen grundsätzlich aber durchaus interessant. Allgemein gliedern sich ausländische Investoren in vier Gruppen, die für verschiedene Typen privater Hochschulen attraktive Partner darstellen können:

- *Ausländische Fernhochschulen*, meist angloamerikanisch, die ihr englischsprachiges Angebot auch in Deutschland anbieten wollen, suchen nach Partnern mit etablierten Fernstudienangeboten und entsprechenden Markt- und Marketingkenntnissen. Aufwerter mit notwendiger kritischer Größe und Marktetablierung sind in diesem Fall attraktive Partner.
- *Ausländische Professional Schools*, meist angloamerikanisch, die in Deutschland ihre renommierten Professional Degrees anbieten wollen, suchen nach Partnern mit der notwendigen Infrastruktur, ausreichender Reputation und Markenstrahlkraft sowie Zugang zu Zielstudierenden. Ausgewählte Spezialisten und Humboldtianer können diese Anforderungen erfüllen.
- *Osteuropäische Universitäten*, die deutschen NC-Fächern (z. B. Medizin) Konkurrenz machen und so zusätzliche Einnahmen generieren wollen, suchen marktetaillierte Partner mit kompatibler Infrastruktur. Große Berufsorientierte mit Marktetablierung und verfügbarer Infrastruktur sind für diese Universitäten interessante Partner, auch wenn sie aus Reputationsgründen oder wegen des Fächerspektrums wahrscheinlich staatliche Partner präferieren würden.
- *Investorengruppen* (z. B. Private-Equity-Gesellschaften oder private Bildungsunternehmen), die in profitable und wachsende tertiäre Bildung investieren wollen, finden bislang in privaten Hochschulen in Deutschland aufgrund mangelnder Größe noch keine attraktiven Ziele. Im Rahmen von Konsolidierungen könnten derartige Investoren aber eine Rolle spielen.

Abbildung 29: Englischsprachige Studienangebote an Hochschulen, 2010



Quellen: DAAD; HIS Bildung weltweit; Stifterverband; McKinsey

Die privaten Hochschulen würden durch das zufließende Kapital neue Wachstumsmöglichkeiten erhalten, wären im Gegenzug allerdings zu Gewinnorientierung und Autonomieverzicht gezwungen. Durch ausländische Investoren würden ihnen folgende Vorteile entstehen:

- Wachstumsmöglichkeiten durch Kapitalzufluss (Realisierung komplett neuer Angebote, z. B. in der Weiterbildung)
- Zugewinn an Planungssicherheit und Renommee gegenüber Lehrpersonal und Studierenden
- Internationalisierungsschub durch mögliche Einbindung in ein globales Netzwerk von Bildungseinrichtungen.

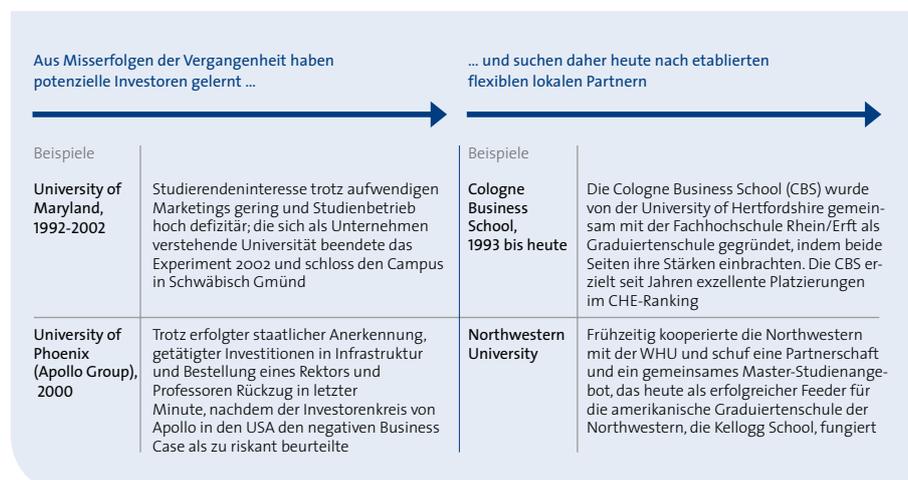
Allerdings müssten private Hochschulen dafür auch die Nachteile in Kauf nehmen:

- Autonomieverzicht durch oftmals von Investorensseite geforderte Abgabe der Kontrollmehrheit
- Gewinnorientierung als oberstes, dem gesellschaftspolitischen Beitrag und der Gemeinnützigkeit übergeordnetes Ziel.

➤ **Eine Expansion in ausländische Märkte ist für private Hochschulen nur bedingt sinnvoll.**

Die Gründung eigener Auslandsniederlassungen zur Profilstärkung und Umsatzsteigerung bedeutet für private Hochschulen ein hohes Risiko und wird nur in wenigen Fällen Erfolg versprechen. Beispiele zeigen, dass die meisten Auslandsdependancen mit Verlust und nur aus Sekundärgründen betrieben werden; im Vordergrund stehen der lokale Marktzugang, die Steigerung des Renommees oder die Schaffung eines Differenzierungsmerkmals. Nur dort, wo durch Kooperationen großer Mehrwert entsteht, massive Staatssubventionierung vorhanden ist oder eine hohe lokale Nachfrage abgeschöpft werden kann, besteht die Chance, dass Auslandsdependancen wirtschaftlich erfolgreich zu betreiben sind.

Abbildung 30: Erfahrungen und Strategien ausländischer Investoren am deutschen Hochschulmarkt



Für hiesige private Hochschulen ist nur das letztgenannte Segment eine sinnvolle Option – der Einsatz des guten deutschen Rufes in aufstrebenden Ländern Asiens, des Nahen Ostens oder Lateinamerikas zur Abschöpfung einer Klientel zahlungskräftiger, aber nicht exzellenter Studierender vor Ort. Erfolgsfaktoren sind hier die Wahl des richtigen Ziellands, ein guter Produkt-Markt-Fit und nicht zuletzt die lokale Unterstützung durch einen etablierten Partner mit kompatiblen Inhalten, Zielen und Strukturen.

Internationalisierung: Implikationen für jeden Hochschultyp

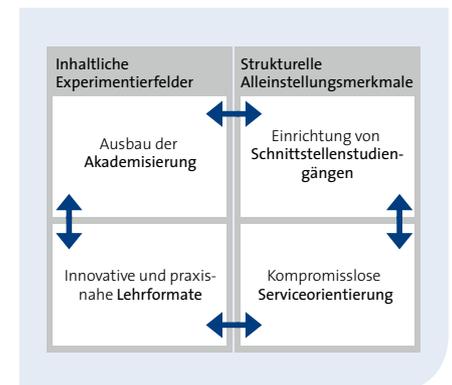
Zusammenfassend ist festzustellen, dass private Hochschulen sich weiter internationalisieren werden, aber allein dadurch keine wesentliche Differenzierung gegenüber staatlichen Hochschulen mehr erreichen können. Bezüglich der beschriebenen Chancen und Herausforderungen existieren Unterschiede zwischen den Hochschultypen:

- Spezialisten und Humboldtianer verfügen als Einzige über das geeignete Renommee und die benötigte Forschungstiefe, um selbst im Ausland aktiv zu werden und exzellente ausländische Studierende und Lehrende anzuziehen.
- Berufsorientierte hingegen werden höchstens Studierende aus Schwellenländern rekrutieren können. Eigene Auslandsdependancen stellen für sie vor allem ein finanzielles Risiko dar.
- Aufwerter und Flexible verspüren aus ihrer Zielgruppe nur stark abgeschwächt den Druck nach fortschreitender Internationalisierung und verfügen zusätzlich nur über begrenzte Möglichkeiten, international aufzutreten. Internationalisierung ist für diese beiden Hochschultypen daher von geringerer Bedeutung.

4.6 Handlungsfeld: Weitere Differenzierungsmöglichkeiten

Private Hochschulen haben in der Vergangenheit erfolgreich Nischen besetzt und besaßen zahlreiche wertvolle Alleinstellungsmerkmale gegenüber staatlichen Hochschulen. So konnten sie, wie in Kapitel 3 bereits ausgeführt, in der Akademisierung ehemaliger Lehrberufe eine Vorreiterrolle einnehmen und durch praxisnahe Lehrepunkte. Darüber hinaus reagierten private schneller als staatliche Hochschulen auf den Trend zum lebenslangen Lernen mit der Entwicklung von Weiterbildungsformaten. Durch den zunehmenden Wettbewerb infolge der Deregulierung drohen diese Alleinstellungsmerkmale jedoch zu erodieren. Hier sollten private Hochschulen gegensteuern und durch Ausbildung weiterer Differenzierungsmerkmale die eigene Position am Bildungsmarkt stärken.

Abbildung 31:
Differenzierungsmöglichkeiten privater Hochschulen



Quellen: Stifterverband; McKinsey

Empfehlungen: Weitere Differenzierungsmöglichkeiten



HOCHSCHULEN

› Private Hochschulen sollten sich inhaltlich und strukturell vor allem in vier Bereichen weiter differenzieren.

- Der gesellschaftspolitisch geforderte Ausbau der Akademisierung bietet vor allem für Aufwerter eine große Chance, ihr Angebot zu verbreitern und weiter zu wachsen.
- Durch die Einrichtung von Schnittstellenstudiengängen lässt sich ein weiterer wichtiger Trend nutzen. Denn insbesondere an Schnittstellen von Branchen oder Wissensgebieten wird in Zukunft signifikantes Wachstum erwartet.
- Mittels der konsequenten Verbesserung der Lehrqualität können private Hochschulen die neuen berufs- und ergebnisorientierten Bedürfnisse der Studierenden wegen ihrer organisatorischen Aufstellung besser befriedigen als staatliche Hochschulen und sollten diese Stärke weiter ausbauen.
- Gleichzeitig sollten sie durch kompromisslose Serviceorientierung ihr Wertversprechen weiter verbessern. Dazu zählen universitäre Dienstleistungen wie Career Services und Auslandsbüros, aber auch eine flexibilisierte Lehre, beispielsweise durch „E-Learning“ und „Blended Learning“.

Aufwerter können vom Ausbau der Akademisierung weiter profitieren.

Bereits heute sind 30 Prozent der Studierenden an privaten Hochschulen in sogenannten Aufwertungsstudiengängen eingeschrieben. Diese haben zum Ziel, ehemalige Lehrberufe zu akademisieren, und bieten ein besonders praxisnahes Studium an. Im vergangenen Jahrzehnt hat die Zahl der Studierenden in entsprechenden Programmen jährlich um ca. 22 Prozent zugelegt – von knapp über 3.000 auf heute über 28.000 Studierende.

Bildende Kunst im Dienste der Gesellschaft – Alanus Hochschule

Die Alanus Hochschule für Kunst und Gesellschaft in Alfter bei Bonn setzt auf künstlerische und wissenschaftliche Bildung und betont die Bedeutung der Künste für die gesellschaftliche Entwicklung. Zusätzlich zur Fachausbildung wird ein Studium generale angeboten, das philosophische sowie kunstgeschichtliche Grundlagen vermittelt. Zu den Fachstudiengängen zählen bildende Kunst, Eurythmie, Schauspiel und Sprechkunst, Kindheitspädagogik und Kunsttherapie.

Um zum weiteren Ausbau der Akademisierung beizutragen, sollten Aufwerter eine Zunahme der Zahl von Studierenden in ihren Studiengängen anstreben. Erreichen lässt sich dies vor allem über das Wachstum der existierenden Hochschulen, aber auch teilweise über die Gründung von neuen privaten Hochschulen in diesem Segment.

Dazu müssen die jeweiligen Hochschulen mehrere Maßnahmen ergreifen: Ein zielgruppengerechtes Marketing hilft zunächst, Berufsschülern eine akademische Alternative zu ihrer Ausbildung und Berufstätigen ohne Studium eine attraktive Weiterqualifizierung aufzuzeigen. Ferner empfehlen sich Kooperationen mit Organisationen wie Gewerkschaften und arbeitgebernahen Weiterbildungseinrichtungen.



Will neue Standards in der Praxisausbildung setzen: die Fachhochschule für Gesundheit in Gera.



Akademisierung von Gesundheitsberufen

Die SRH Fachhochschule für Gesundheit Gera

Im neurowissenschaftlichen und biomedizinischen Verständnis der Rehabilitation, Pflege und frühkindlichen Entwicklung ist in den vergangenen 15 Jahren in großem Umfang neues Wissen generiert worden. Die Folge: Neue Ausbildungs- und Berufsformen sind gefragt. „Doch in der deutschen Bildungslandschaft hat sich bislang wenig getan“, konstatiert Markus Wiechers, Geschäftsführer der SRH Fachhochschule für Gesundheit Gera. „Und genau in diese Lücke sind wir hineingestoßen.“ Die Gesundheitshochschule hat ein entsprechend klar umrissenes Profil: Sie wertet klassische Ausbildungsberufe akademisch auf und reagiert auf Entwicklungen der Gesundheitsbranche mit darauf ausgerichteten Studienangeboten.

„Administrative und inhaltliche Flexibilität ist unsere Stärke“, so Wiechers. „So können wir neue Standards der wissenschaftlich fundierten Praxisausbildung in diesen Bereichen setzen.“ Als ihre zentrale Aufgabe definiert die Hochschule auch, neue Modelle von Berufsbildern zu

entwickeln. Dazu zählt etwa der Studiengang zum Neurotherapeuten: einem interdisziplinär umfassend ausgebildeten „Therapiemanager“, der größere Therapieabteilungen und Anwendungsmethoden leitend übersieht. Das Studienangebot ist breit aufgestellt, von Vollpräsenz bis zu berufsbegleitenden Curricula: Die unterschiedlichen Abschlüsse in verschiedenen Strukturen richten sich an Fachschüler und Abiturienten, beinhalten aber auch Berufspraxisjahre.

Soft Skills und Fachwissen

Mit ihrem Konzept ist die Gesundheitshochschule als Teil der SRH-Gruppe keine Einzelgängerin. Die SRH betreibt bundesweit private Hochschulen, Bildungszentren, Schulen und Krankenhäuser. Der Unternehmensverbund steht im Eigentum der SRH Holding, einer unabhängigen gemeinnützigen Stiftung mit Sitz in Heidelberg. 8.000 Mitarbeiter betreuen 250.000 Bildungskunden und Patienten im Jahr. „An den Hochschulen der SRH lernen die Studierenden, Scheuklappen

abzulegen und über den Tellerrand der eigenen Disziplin zu blicken“, sagt der Vorstandsvorsitzende Prof. Klaus Hekking. „Soft Skills wie Konfliktmanagement und internationale Kompetenz stehen genauso auf dem Lehrplan wie Fachwissen.“ Zahlreiche Studiengänge sind zudem interdisziplinär aufgebaut. So können die Studierenden beispielsweise Wirtschaft und Gesundheit kombinieren.

„Die Gesundheitshochschule in Gera profiliert sich als Knotenpunkt eines Netzwerks des SRH-Konzerns für ein Excellence Cluster in Gesundheit und Bildung, in dem medizinische Versorgung, Berufsausbildung und Forschung mehr und mehr integriert angeboten werden“, so Wiechers. „Dabei werden die Synergien innerhalb des SRH-Verbunds sowie mit anderen Kooperationspartnern zur Marktpositionierung genutzt.“

Sie erleichtern den aufwendigen Prozess, die Marktnachfrage nach spezifischen Angeboten zu ermitteln und anschließend Programme entsprechend zu entwerfen. Zudem sollten Aufwertungsstudiengänge mit Blick auf die häufig ältere Zielgruppe noch stärker berufsbegleitend konzipiert werden. Um arbeitsmarktrelevante Angebote zu schaffen, sollten Hochschulen ihre Studienangebote vor allem auf mittelfristig wachstumsstarke Sektoren wie Gesundheit, IT und Bildung konzentrieren.

Schnittstellenstudiengänge bedienen einen wachsenden Markt.

Interdisziplinäre Abschlüsse werden immer gefragter am Arbeitsmarkt. Die Einrichtung entsprechender Studiengänge erfordert besondere Flexibilität und Nähe zum Arbeitsmarkt, die vor allem private Hochschulen bieten können. Einige von ihnen haben schon jetzt interessante Schnittstellenstudiengänge im Programm.

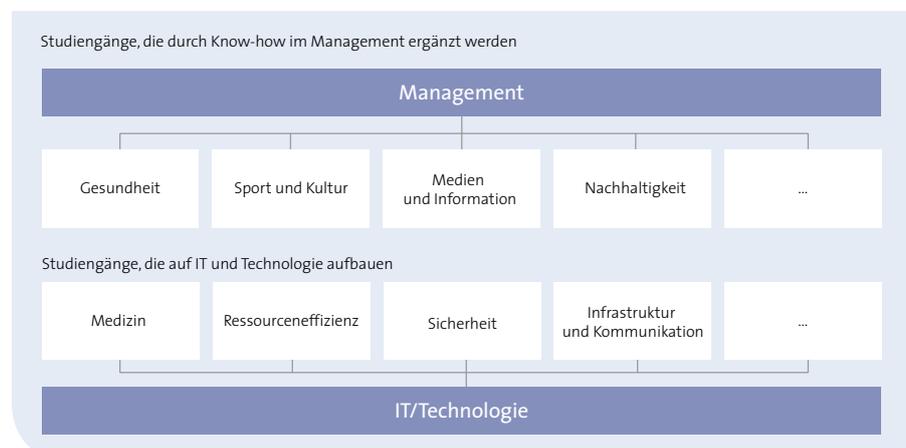
Die Fitmacher – Deutsche Hochschule für Prävention und Gesundheitsmanagement

Die Deutsche Hochschule für Prävention und Gesundheitsmanagement in Saarbrücken setzt auf die Zukunftsbranchen Prävention, Fitness und Gesundheit. Bachelor- und Master-Programme werden beispielsweise im Präventions- und Gesundheitsmanagement angeboten. Die Studiengänge sind als tutorenbetreutes Fernstudium mit kompakten Präsenzphasen konzipiert.

Für die Medienmacher von morgen – Macromedia Hochschule für Medien und Kommunikation

An der Macromedia Hochschule für Medien und Kommunikation in München studieren ca. 1.500 Personen an fünf Standorten. Ziel ist es, „die Medienmacher von morgen auszubilden“ und dabei Managementwissen zu vermitteln. Die Hochschule setzt auf Praxisorientierung mit Übungen, Lernprojekten und einem Unternehmenspraktikum. Die Bachelor-Programme erlauben Spezialisierungen in Crossmedia- und Onlinemanagement, Musikmanagement, Media and Communication Management und PR- und Kommunikationsmanagement. Zusätzlich bietet die Hochschule zwei Master-Studiengänge in Medien und Design sowie Medien- und Kommunikationsmanagement an.

Abbildung 32: Zukunftsweisende Schnittstellenstudiengänge



Quellen: Stifterverband, McKinsey

In Zukunft werden in erster Linie Studiengänge gefragt sein, die mehr als nur Fachwissen vermitteln. So bieten z. B. Studiengänge an der Schnittstelle zu Management bzw. IT und Technologie privaten Hochschulen gute Entwicklungschancen.

Immer mehr Berufe in Branchen wie Gesundheit, Sport und Kultur, Medien und Information verlangen betriebswirtschaftliche Kenntnisse, gepaart mit Management-Know-how. Nicht nur für Führungskräfte, sondern zunehmend auch für Mitarbeiter auf unteren Ebenen wird ökonomisches Anwendungswissen immer entscheidender.

Gleichzeitig bilden IT und andere Technologien das Fundament für eine wachsende Zahl an Sektoren. Der Umgang mit technischen Lösungen wird für viele Arbeitskräfte zum erfolgskritischen Faktor. Als Antwort darauf vermitteln Studiengänge an der Schnittstelle zwischen Technik und Wachstumsfeldern wie Gesundheit, Ressourceneffizienz, Sicherheit, Infrastruktur und Kommunikation die nötigen Fertigkeiten. Beispiele hierfür sind die Studiengänge Bioinformatik, Cleantech, Informationstechnologie für Sicherheit und Verteidigung, Medieninformatik und Wirtschaftsinformatik.

Lehrqualität und kompromisslose Serviceorientierung bestimmen maßgeblich das Gesamtbild der Leistungsfähigkeit.

Die didaktische Qualität ist gerade für die privaten Hochschulen mit ihrem klaren Wertversprechen in der Lehre ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal gegenüber der staatlichen Konkurrenz. Ihr Erhalt und ihr Ausbau sollten daher oberste Priorität haben. Dazu gehört eine konsequente Evaluation von Lehrenden und Lehrveranstaltungen genauso wie die verstärkte Berücksichtigung didaktischer Qualifikationen bei der Auswahl von Wissenschaftlern.

Praxisrelevanz und Anwendungswissen lassen sich durch eine stärkere Einbindung von Praktikern als Gastdozierende und Mentoren sicherstellen. Des Weiteren sollte interdisziplinären Ansätzen und der Vermittlung von Problemlösungskompetenzen ein höherer Stellenwert eingeräumt werden. Hierzu empfiehlt es sich, das Angebot an fachübergreifenden Wahlfächern auszuweiten und Methodenkompetenz stärker in das Curriculum einfließen zu lassen.

Private Hochschulen bestechen gegenüber vielen staatlichen derzeit durch ihre Servicementalität. Um diese weiter auszubauen und noch besser an aktuelle und zukünftige Studierende zu kommunizieren, stehen darüber hinaus Instrumente in vier Bereichen zur Verfügung:

- Administrative Effizienz beinhaltet die Positionierung des Studierendensekretariats als Kundenzentrum, ein bedienerfreundliches Kurswahlverfahren sowie eine effiziente Gestaltung des Bewerbungsverfahrens.
- Flexible Lehre ist besonders für berufstätige Studierende wichtig. Wie bereits in vorherigen Abschnitten beschrieben, gehören dazu die Ausweitung von „E-Learning“-Angeboten zur Unterstützung von Präsenzveranstaltungen und der Einsatz von „Blended Learning“ sowie Vollzeit-Onlineprogrammen.
- Verbesserte Dienstleistungen werden von Studierenden hoch geschätzt. Die Bibliotheksangebote müssen daher verbessert und die Öffnungszeiten weiter flexibilisiert werden. Darüber hinaus wünschen Studierende eine große Auswahl an institutionalisierten Austauschprogrammen, um Auslandssemester so reibungslos und unkompliziert wie möglich zu absolvieren. Schließlich sollten Career Services und Jobmessen ausgebaut werden, um Studierenden die Gelegenheit zu geben, mit potenziellen Arbeitgebern frühzeitig in Kontakt zu treten.

- Individualisierte Karriereförderung sollte über die eigentliche Studienbetreuung hinausgehen und persönliche Kontakte zu Arbeitgebern sowie personalisierte Bewerbungstrainings und Karrierecoaching umfassen.

Je nach Typ müssen Hochschulen abwägen, wie groß die Zahlungsbereitschaft ihrer Studierenden für diese Services ist, und ihr Angebot entsprechend gestalten.

Weitere Differenzierungsmöglichkeiten: Implikationen je Hochschultyp

Je nach Hochschultyp sind unterschiedliche Differenzierungen möglich bzw. aufgrund der Profilausrichtung und der jeweiligen Zielgruppenerwartungen sinnvoll:

- Für Spezialisten und Humboldtianer sind sowohl exzellente Lehrformate als auch eine ausgeprägte Servicementalität bereits heute ein wesentliches Differenzierungsmerkmal. Wegen der hohen Gebühren sind deren Studierende besonders anspruchsvoll und werden in Zukunft eine noch stärkere Exzellenz in Lehre und Serviceorientierung verlangen.
- Für Berufsorientierte stellt die Einrichtung von Schnittstellenstudiengängen eine große Chance dar, da sie besonders nah an den Märkten sind und Trends schnell erkennen können.
- Flexible sollten, aufbauend auf ihren didaktischen Qualitäten, ihre Serviceorientierung weiter verbessern und innovative Lehrformate konzipieren, um den wachsenden Bedürfnissen ihrer Studierenden auch zukünftig gerecht zu werden.
- Aufwarter profitieren vom Ausbau der Akademisierung. Darüber hinaus können sie wegen ihrer Praxisnähe gefragte Schnittstellenstudiengänge entwickeln.

-
- 1 Dies entspricht den gesamten Einnahmen für neu geschaffene Studienplätze von 2005 bis 2010. Ein Teil der Mittel wird erst nach 2010 ausbezahlt. Eine etwaige bisherige Weitergabe von Finanzmitteln durch die Bundesländer an private Hochschulen ist nicht abgezogen.
 - 2 Zuzüglich 500 Mio. Euro durch den Bund für ausländische Studierende.

5

Schlussbetrachtung

Private Hochschulen in Deutschland stehen gegenwärtig am Scheideweg. In der Vergangenheit haben sie innerhalb ihrer Nischen wertvolle Beiträge zur Weiterentwicklung des deutschen Hochschulsystems geleistet. Sie haben in berufsorientierten Fachhochschulen Praxisorientierung großgeschrieben und dem Wunsch der Studierenden nach einem lehr- und outputorientierten Studium entsprochen. Sie haben Eliteinstitutionen mit individueller Betreuung und Förderung geschaffen, die mit den Spitzenuniversitäten dieser Welt in Teilen durchaus mithalten können. Außerdem haben sie Weiterbildung, berufsbegleitendes Fernstudium und Akademisierung früh als Trends erkannt und eine wachsende Nachfrage bedient. Sie tragen in Summe dazu bei, dass das deutsche Hochschulsystem an Farbe und Vielfalt gewonnen hat.

Dieser anfängliche Erfolg privater Hochschulen hat in den vergangenen zehn Jahren eine wahre Gründungswelle ausgelöst. Doch der Wind beginnt sich zu drehen: Obwohl private Hochschulen heute viele Trends bedienen, spüren sie inzwischen einen erhöhten Konsolidierungsdruck. Das ist nicht nur auf ihre Abhängigkeit von nicht staatlichen Finanzierungsquellen und daraus resultierende Finanzierungsengpässe zurückzuführen, sondern auch auf den Verlust vieler Alleinstellungsmerkmale im Wettbewerb mit der staatlichen Konkurrenz.

Nach der extremen und teils unübersichtlichen Zunahme privater Hochschulen steht nun mit der Phase der Konsolidierung auch die Profilierung einzelner Hochschulen, Typen und Modelle im Raum. Viel wird hier von der Fähigkeit abhängen, klare Profile und erkennbare Differenzierungsmerkmale zu entwickeln sowie letztlich nachhaltige Finanzierungsströme zu generieren.

Die vorliegende Studie zeigt, dass private Hochschulen sehr unterschiedlich sind. Daher fallen auch die Empfehlungen und ihre Implikationen für jeden Hochschultyp anders aus. Denn jeder steht vor eigenen Herausforderungen, hat eigene Chancen und Erfolgsfaktoren. Die aufgezeigten Handlungsfelder und die empfohlenen Maßnahmen sind für jede Hochschule von unterschiedlicher Relevanz.

Die Analyse des privaten Hochschulsektors in Deutschland hat nicht zuletzt deutlich gemacht, dass der Gesetzgeber ein gesellschaftspolitisches Interesse haben sollte, sich zur Rolle privater Hochschulen zu bekennen. Sie leisten – wenn auch derzeit noch in begrenztem Umfang – einen wertvollen gesellschaftlichen Beitrag und arbeiten in Nischen, in denen die staatlichen Hochschulen keine ausreichenden Angebote machen. Insbesondere in einer Phase, in der auch die staatlichen Hochschulen vermehrt unter Konsolidierungsdruck geraten, spricht vieles dafür, die Vielfalt im Hochschulsystem weiter zu fördern und die weitere Entwicklung der privaten Hochschullandschaft sinnvoll in das Gesamtsystem zu integrieren.



In anderen Ländern, auch solchen mit einer ganz ähnlichen Hochschultradition und -kultur wie Deutschland, existiert bereits heute eine größere Offenheit, mit Finanzierungs- und Trägerschaftsmodellen zu experimentieren, die das Hochschulsystem differenzierter, flexibler und effizienter machen und in denen sich die starren Grenzen zwischen staatlichem und privatem Hochschulsystem allmählich auflösen. Das Fachhochschulmodell in Österreich bietet ein solches Beispiel. Staat und Politik sind daher gefordert, die Rahmenbedingungen wie auch die Förderkonzepte so zu modifizieren, dass private Hochschulen ihre gesellschaftliche Funktion nachhaltig ausüben können.

Unsere Prognose für die Entwicklung der privaten Hochschulen in Deutschland lässt sich unter dem Titel „Stärkung auf neuen Fundamenten“ zusammenfassen:

- *Spezialisten* verfügen durch ihre Lehrexzellenz und Markenstärke über stabile Differenzierungsmerkmale. Da jedoch die finanzielle Abhängigkeit vom Stifter bei ihnen existenziell und damit das Finanzierungsmodell nur bedingt nachhaltig ist, sind engere Kooperationen mit staatlichen Hochschulen oder eine stärkere Zusammenarbeit untereinander wünschenswert, um diese einseitigen Abhängigkeiten langfristig zu überwinden. Es ist zu erwarten, dass die Zahl der Studierenden in diesem Segment über die kommenden Jahre moderat ansteigen wird und einige Institutionen in größeren staatlichen Universitäten aufgehen könnten. Neugründungen in diesem Segment erscheinen wegen der bereits guten Abdeckung der attraktiven Fachgruppen Wirtschaft, Rechtswissenschaften und Public Policy eher unwahrscheinlich.
- *Humboldtianer* besitzen moderne Lehrmodelle mit hoher Strahlkraft, die im derzeitigen Rahmen eine stabile Nachfrage finden und zu moderatem Wachstum führen werden. Doch auch sie werden weiterhin nur über großzügige Stifter zu finanzieren sein. In den kommenden zehn Jahren ist kein Abwandern der langfristig denkenden Stifter zu erwarten, allerdings – mit Blick auf die hohe finanzielle Verpflichtung – wohl auch keine Neugründung in diesem Segment.
- *Berufsorientierte* sind aufgrund erodierender Alleinstellungsmerkmale starkem Druck ausgesetzt, der zu Zusammenschlüssen und Kosteneinsparungen führen wird – bei gleichzeitiger Notwendigkeit einer weiteren inhaltlichen Differenzierung. Hochschulen dieses Typs müssen eine kritische Studierendengröße erreichen, um ihre laufenden Kosten dauerhaft zu decken. Es steht somit eine Konsolidierung der nicht profitablen Institutionen an – entweder durch Zusammenschlüsse oder durch Schließungen, da diese meist keinen großen Förderer im Rücken haben und den Marktkräften ausgesetzt sind. Die verbliebenen Hochschulen werden wiederum von einem weiterhin starken Wachstum der Studierenden überproportional profitieren.
- *Aufwerter* operieren in einem intakten Wachstumsmarkt. Die Eingliederung von Praktikern ins Hochschulsystem verspricht großes Potenzial, bedarf aber der weiteren Professionalisierung und Skalierung. Dies können die Aufwerter durch

Kooperationen mit anderen Hochschulen und Unternehmen, aber auch durch organisches Wachstum erreichen. Im kommenden Jahrzehnt wird sich hier das Feld der Gewinner von dem der Verlierer trennen. Wer sein Geschäftsmodell erfolgreich professionalisiert und skaliert, kann nachhaltig gewinnbringend operieren und vom Nachfragewachstum profitieren, während die anderen vor den Optionen stehen, sich zusammenzuschließen oder den Lehrbetrieb einzustellen.

- *Flexible* besitzen intakte Alleinstellungsmerkmale bei Weiterbildung und Fernstudium, während sich staatliche Hochschulen weiterhin schwertun, den massiv wachsenden Bildungsmarkt der lebenslang Lernenden angemessen und effizient zu bedienen. Darüber hinaus ist das Nachfragewachstum in den entsprechenden Märkten ungebrochen. Ein rascher Ausbau der privaten Angebote ist daher angezeigt. Wegen der zu erwartenden Nachfrage und des hohen Profitabilitätspotenzials bei gleichzeitiger Unterversorgung sind ein starkes Wachstum bestehender Institutionen sowie Neugründungen in diesem Segment wahrscheinlich.

Letztlich sollten sich Staat und Politik zu den privaten Hochschulen als experimentierfreudiges Element im deutschen Hochschulsystem durch systemische Gleichbehandlung und ergebnisorientierte Finanzierungsformen bekennen. Sie sollten als Regulierer verlässliche Rahmenbedingungen für alle Institutionen in der deutschen Hochschullandschaft unabhängig von ihrer Trägerschaft und zum Wohl des gesamten Systems schaffen.

Bibliografie

- Aktionsrat Bildung*, Bildungsautonomie: Zwischen Regulierung und Eigenverantwortung, Jahresgutachten, 2010
- Althaus, Marco*, Die Anti-Harvards. Wie Bildungskonzerne Amerikas Hochschulwesen revolutionieren, 2009
- American Council on Education*, A Brief Guide to U. S. Higher Education, 2006
- Bundesagentur für Arbeit*, Geschäftsbericht, 2009
- Bundesinstitut für Berufsbildung*, wbmonitor, 2007
- Bundesministerium für Bildung und Forschung*, Bachelor Zwischenbilanz, 2009
- Bundesministerium für Bildung und Forschung*, Berichtssystem Weiterbildung IX. Ergebnis der Repräsentativbefragung zur Weiterbildung in Deutschland, 2005
- Bundesministerium für Bildung und Forschung*, Deutschlands Spitzencluster, 2009
- Bundesministerium für Bildung und Forschung*, Grund- und Strukturdaten, 2009
- Bundesministerium für Bildung und Forschung*, Hochschulrahmengesetz, 2010
- Bundesministerium für Bildung und Forschung*, Untersuchung zum Rekrutierungsverhalten von Unternehmen mit wissensintensiven Dienstleistungen und Unternehmen mit wissensintensiven Tätigkeitsfeldern, 2009
- Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, Hochschulrektorenkonferenz, Bundesverband der Deutschen Industrie*, Wissenschaftliche Weiterbildung im System der gestuften Studienstruktur, 2007
- Carnegie Foundation*, A Classification of Institutions of Higher Education, 1994
- Centrum für Hochschulentwicklung*, Private Hochschulen in Deutschland – Reformmotor oder Randerscheinung, 2007
- Centrum für Hochschulentwicklung*, Randauswertung CHE/ZEIT-Ranking, 2010
- Deutsche Bundesregierung*, 18. BAföG-Bericht der Bundesregierung, 2009
- Deutsche Bundesregierung*, Entwurf eines Gesetzes zur Schaffung eines nationalen Stipendienprogramms, 2010
- Deutscher Akademischer Austauschdienst*, Wissenschaft weltoffen Statistikalmanach 1990-2010, 2010
- Dohmen, Dieter et al.*, Aktuelle Trends der nachfrageorientierten Weiterbildungsfinanzierung in Europa – Eine Synopse, 2007
- Hanft, Anke et al.*, Internationale Vergleichsstudie zur Struktur und Organisation der Weiterbildung an Hochschulen, 2007

- Hanft, Anke et al.*, Vermarktung von Hochschulweiterbildung. Theorie und Praxis, 2007
- Hochschul-Informationssystem GmbH*, Ausstattungs-, Kosten- und Leistungsvergleich Universitäten, 2007
- Hochschul-Informationssystem GmbH*, Berufsbegleitende und duale Studienangebote auf einen Blick, HIS-Kurzinformation, 2010
- Hochschul-Informationssystem GmbH*, Bildung in Deutschland, 2008
- Hochschul-Informationssystem GmbH*, Informationsverhalten und Entscheidungsfindung bei der Studien- und Berufswahl, 2009
- Hochschul-Informationssystem GmbH*, Informationsverhalten und Entscheidungsfindung bei der Studien- und Berufswahl, 2010
- Hochschul-Informationssystem GmbH*, Kapazitätseffekte von E-Learning an deutschen Hochschulen, 2008
- Hochschul-Informationssystem GmbH*, Randauswertung Studienqualitätsmonitor, 2009
- Hochschul-Informationssystem GmbH*, Sozialerhebung, 2010
- Hochschul-Informationssystem GmbH*, Studiengebühren aus der Sicht von Studienberechtigten, 2008
- Hochschul-Informationssystem GmbH*, Überblick zu den Forschungsergebnissen zu den Effekten der Reformen in Deutschland – Finanzierung, 2010
- Hochschul-Informationssystem GmbH*, Ursachen des Studienabbruchs in Bachelor- und in herkömmlichen Studiengängen, 2010
- Hochschulrektorenkonferenz*, Datenprofile der Hochschulen, 2010
- Knust, Michaela*, Geschäftsmodelle der wissenschaftlichen Weiterbildung – Eine Analyse unter Berücksichtigung empirischer Ergebnisse, 2006
- McKinsey & Company*, Building the Great University of the 21st Century, 2010
- McKinsey & Company*, Elements of a World Class University Organization, 2009
- McKinsey & Company*, Overview of International Higher Education Systems, 2010
- McKinsey & Company et al.*, Studentenspiegel 1 Datenauszug, 2010
- McKinsey & Company et al.*, Studentenspiegel 2 Datenauszug, 2010
- McKinsey & Company*, The Role of IT in Higher Education, 2009

- Organisation for Economic Co-operation and Development*, Education at a Glance 2009, 2009
- Simeaner, Hans et al.*, Datenalmanach Studierendensurvey 1983-2007, Arbeitsgruppe Hochschulforschung Universität Konstanz, 2008
- Statistisches Bundesamt*, Dritte Europäische Erhebung über die berufliche Weiterbildung in Unternehmen, 2007
- Statistisches Bundesamt*, Jahrbuch 2009, 2010
- Statistisches Bundesamt*, Randauswertung Absolventendaten pro Hochschule und Fachbereich 1993-2009, 2010
- Statistisches Bundesamt*, Randauswertung Dozierendendaten pro Hochschule und Fachbereich 1993-2009, 2010
- Statistisches Bundesamt*, Randauswertung Finanzierungskennzahlen pro Hochschule und Fachbereich 1993-2007, 2010
- Statistisches Bundesamt*, Randauswertung Studierendendaten pro Hochschule und Fachbereich 1993-2009, 2010
- Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft*, Credits an deutschen Hochschulen, 2000
- Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft*, Hochschulen im Weiterbildungsmarkt, 2003
- Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft*, Hochschulstandort Deutschland. Sind die deutschen Hochschulen international wettbewerbsfähig? Dokumentation eines wissenschaftspolitischen Gesprächs, 1997
- Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft*, Innovationsfaktor Kooperation, 2007
- Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft*, Investitionsorientierte Hochschulfinanzierung, 2008
- Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft*, Ländercheck – Der lange Weg nach Bologna 2009, 2009
- Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft*, Nachhaltige Hochschulstrategien für mehr MINT-Absolventen, 2009
- Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft*, Private internationale Hochschulen in Deutschland. Profile und Bewertungen, 2002
- Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft*, Qualität durch Wettbewerb und Autonomie. Landeshochschulgesetze im Vergleich, 2002
- Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft*, Quartäre Bildung, 2009

- Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft*, Schlüsselkompetenzen und Beschäftigungsfähigkeit, 2004
- Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft*, Treibhäuser der Innovation, 2007
- Willich, Julia et al.*, Die Rolle der Hochschulen bei der beruflichen Weiterbildung von Hochschulabsolventen, 2004
- Wissenschaftsrat*, Empfehlungen zum arbeitsmarkt- und demographiegerechten Ausbau des Hochschulsystems, 2006
- Wissenschaftsrat*, Empfehlungen zur Interaktion von Wissenschaft und Wirtschaft, 2006
- Wissenschaftsrat*, Empfehlungen zur künftigen Rolle der Universitäten im Wissenschaftssystem, 2006
- Wissenschaftsrat*, Empfehlungen zur Vergabe des Promotionsrechts an nichtstaatliche Hochschulen, 2009
- Wissenschaftsrat*, Leitfaden der institutionellen Akkreditierung, 2006, 2010
- Wissenschaftsrat*, Stand der Akkreditierungen, Juni 2010
- Wissenschaftsrat*, Stellungnahme zur Zukunft der institutionellen Akkreditierung nichtstaatlicher Hochschulen in Deutschland durch den Wissenschaftsrat, 2009
- Wolter, André et al.*, International vergleichende Studie zur Teilnahme an Hochschulweiterbildung, Hochschul-Informationssystem GmbH, 2006
- Zentrale Vergabestelle für Studienplätze*, Randauswertung Zulassungsdaten 1987-2010, 2010

Expertenbeirat

Prof. Helmut K. Anheier PhD, Dean, Hertie School of Governance, Berlin; Centrum für soziale Investitionen und Innovationen, Ruprecht-Karls-Universität, Heidelberg

Ernst Baumann, ehemaliges Mitglied des Vorstands, BMW AG, München; Mitglied des Akkreditierungsrats

Dr. Jörg Dräger, Geschäftsführer, CHE Gemeinnütziges Centrum für Hochschulentwicklung; Mitglied des Vorstands, Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Dr. Dietmar Goll, Leiter, Referat Hochschulinvestitionen und Akkreditierung, Wissenschaftsrat, Köln

Prof. Klaus Hekking, Vorstandsvorsitzender, SRH Holding; Mitglied im Vorstand, Verband Privater Hochschulen, Frankfurt am Main

Prof. Dr. Stephan A. Jansen, Präsident, Zeppelin University, Friedrichshafen

Nelson Killius, Principal, McKinsey & Company, München

Prof. Dr. Dr. Sabine Kunst, Präsidentin, Universität Potsdam

Dr. Josef Lange, Staatssekretär, Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur, Hannover

Dr. Volker Meyer-Guckel, Stellvertretender Generalsekretär, Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, Essen

Dr. Peer Pasternack, Forschungsdirektor, Institut für Hochschulforschung, Universität Halle-Wittenberg

Thomas Sattelberger, Personalvorstand und Arbeitsdirektor, Deutsche Telekom AG, Bonn

Experteninterviews

- Prof. Dr. Dr. Ayad Al-Ani*, Rektor, ESCP Europe Business School, Berlin
- Dr. Markus Baumanns*, Gründer Bucerius Law School; Geschäftsführer, Kühne Logistics University (KLU), Hamburg
- Wolfgang Dittmann*, Kanzler, International School of Management (ISM), Dortmund
- Werner Dressel*, Executive Secretary, Bremen International Graduate School of Social Sciences (BIGSSS), Universität Bremen
- Dr. Bernd Ebersold*, CEO, Jacobs Foundation, Zürich, Schweiz
- Prof. Dr. Michael Frenkel*, Rektor, WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar
- Kai Gehring*, bildungspolitischer Sprecher, Bündnis 90/Grüne, Berlin
- Dr. Antonia Gohr*, Director Academic Affairs, Jacobs University, Bremen
- Prof. Dr. Wolfram Hahn*, Geschäftsführer, Verband Privater Hochschulen, Frankfurt am Main
- Dr. Brian Hanessian*, McKinsey & Company, Bildungsexperte, Chicago, USA
- Prof. Dr. Anke Hanft*, Institut für Pädagogik, Erwachsenenbildung/Weiterbildung, Carl von Ossietzky Universität Oldenburg
- Dr. Thoralf Held*, Rektor, International School of Management (ISM), Dortmund
- Prof. Dr. Dr. Wolfgang Herrmann*, Präsident, Technische Universität München
- Dr. Patrick Honecker*, Leiter Presse und Kommunikation, Universität zu Köln
- Dr. Thomas Kathöfer*, Generalsekretär, Hochschulrektorenkonferenz, Bonn
- Prof. Dr. Michael Kerres*, Mediendidaktik, Universität Duisburg-Essen
- Dr. Martin Kirchner*, Geschäftsführer, Educationtrend GmbH, Köln
- Hayo Knoch*, Direktor, 3i/Invests in Education, Frankfurt am Main
- Hermann Kögler*, Vorstand, COGNOS AG, Hamburg
- Dr. Martha Laboissiere*, McKinsey & Company, Bildungsexpertin, San Francisco, USA
- Dr. Burkhard Lehmann*, Geschäftsführender Direktor, Distance and International Studies Center (DISC), Technische Universität Kaiserslautern; Sprecher der Arbeitsgemeinschaft für das Fernstudium in Deutschland (AG-F); Mitglied des Vorstands, Deutsche Gesellschaft für Wissenschaftliche Weiterbildung, Kaiserslautern

Dr. Michael Leszczensky, Leiter Hochschulforschung, Hochschul-Informationssystem GmbH, Hannover

Prof. Dr. Michael Madeja, Geschäftsführer, Gemeinnützige Hertie-Stiftung, Frankfurt am Main

Prof. Dr. Werner Meißner, Präsident, accadis Hochschule, Bad Homburg

Harald Melcher, Geschäftsführer, AKAD-Gruppe, Stuttgart

Dr. Eike Messow, Assistant to the President, Jacobs University, Bremen

Andrew Moffit, McKinsey & Company, E-Learning-Experte, Boston, USA

Dr. Mona Mourshed, McKinsey & Company, Bildungsexpertin, Dubai

Dr. Detlef Müller-Böling, ehemaliger Leiter, Centrum für Hochschulentwicklung, Gütersloh

Prof. Dr. Müller-Esterl, Präsident, Goethe-Universität Frankfurt am Main

Prof. Dr. Martin Neumann, hochschulpolitischer Sprecher, FDP-Fraktion, Berlin

Prof. Dr. Ulrich Pape, Lehrstuhl für Finanzierung und Investition, ESCP Europe Business School, Berlin

Prof. Dr. Ada Pellert, Präsidentin, Deutsche Universität für Weiterbildung, Berlin

Christian Rauch, Geschäftsführer Spezifische Produkte & Programme, Bundesagentur für Arbeit, Nürnberg

Dr. Sven Schütt, Administrativer Geschäftsführer, Hertie School of Governance, Berlin

Dr. Florian Schütz, Geschäftsführer, Career Partner GmbH, München

Simon Sommer, Jacobs Foundation, Zürich, Schweiz

Prof. Dr. Katharina C. Spieß, Fachbereich Erziehungswissenschaften und Psychologie, Freie Universität Berlin

Prof. Dr. Sascha Spoun, Präsident, Leuphana Universität, Lüneburg

Prof. Dr. Udo Steffens, President, CEO, Frankfurt School of Finance & Management, Frankfurt am Main

Prof. Dr. Joachim Treusch, Präsident, Jacobs University, Bremen

Prof. Dr. Hans Weiler, Professor Emeritus, Stanford University, Stanford, USA

Dr. Hariolf Wenzler, Geschäftsführer, Bucerius Law School, Hamburg

Prof. Dr. Hans Wiesmeth, Fakultät Wirtschaftswissenschaften, Technische Universität Dresden

Prof. Dr. Andrä Wolter, Prodekan, Fakultät Erziehungswissenschaften, Technische Universität Dresden

Dr. Olaf Zawacki-Richter, Lehrstuhlvertretung für das Lehrgebiet Bildungstechnologie, Fernuniversität Hagen

Dr. Dirk Zorn, Strategy Officer, Hertie School of Governance, Berlin

Impressum

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek.
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN: 978-3-922275-38-1

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, der Entnahme der Abbildungen, der Funksendung, der Wiedergabe auf fotomechanischem oder ähnlichem Wege und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben vorbehalten.

Verlag, Herausgeber und Autoren übernehmen keine Haftung für inhaltliche oder drucktechnische Fehler.

© Edition Stifterverband –
Verwaltungsgesellschaft für Wissenschaftspflege mbH, Essen 2010
Barkhovenallee 1
45239 Essen
Tel.: (02 01) 84 01-1 81
Fax: (02 01) 84 01-4 59

Text und Redaktion

Andrea Frank, Solveigh Hieronimus, Nelson Killius, Volker Meyer-Guckel, Fritz Bachmair, Alexander Thiel, Cornelia Herting, Lars Klaaßen

Fotos

Bucerius Law School, Thies Ibold (50), Career Partner GmbH (54), DUW, David Ausserhofer (70), FH Gera, Andreas Vieweg (77), International School of Management (ISM) (24), Jacobs University (61), Mannheim Business School, Alexander Grüber (34)

Gestaltung

SeitenPlan GmbH Corporate Publishing, Dortmund

Druck

Druckerei Schmidt, Lünen

Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft
Barkhovenallee 1 • 45239 Essen
Postfach 16 44 60 • 45224 Essen
Telefon (02 01) 84 01-0 • Telefax (02 01) 84 01-3 01
mail@stifterverband.de
www.stifterverband.de