

# Die Finanzierung und Steuerung der International University in Germany

Andreas Reuter

## 1 Die International University in Germany, Bruchsal

Die International University in Germany erhebt nicht den Anspruch, dass sie – anders vielleicht als die hier zur Sprache kommenden öffentlichen Hochschulen – völlig neue Wege und Mittel der Hochschulfinanzierung entwickelt hätte und somit ein ganz neues Finanzierungsmodell darstellte. Was wir tun, wird natürlich anderswo auch getan oder probiert. Der Unterschied zwischen den öffentlichen und den privaten Hochschulen liegt in der Gewichtung, der Art und Weise und dem Mix, mit dem die verfügbaren Mittel eingesetzt werden.

Ich habe im Jahr 1998 die International University in Germany mitbegründet und bin an ihr mit der Hälfte meiner Zeit als Vizepräsident tätig. Daneben leite ich ein IT-Forschungslabor in Heidelberg, das eng mit unserer Universität verzahnt ist. Wir haben also durchaus den Anspruch, auch in der Forschung tätig zu sein und wissenschaftlich vorzeigbare Dinge zu tun.

Wo liegen die Probleme bei der Finanzierung einer Privatuniversität? Wir sind in der schwierigen Situation, dass wir gegen relativ hohe Gebühren etwas anbieten, was in den öffentlichen Hochschulen nebenan (vermeintlich) ohne Kosten zu haben ist. Wir müssen daher mit unserer Arbeit einen Mehrwert in Lehre und Forschung anbieten, für den unsere Studierenden und sonstigen Nutzer zu bezahlen bereit sind. Das ist nur über ein ausgefeiltes fachliches Profil unserer Hochschule und über entsprechende Angebote zu erreichen. Unsere Abnehmer müssen deutlich stärker motiviert werden, sie müssen Gründe haben, gerade zu uns zu kommen, vor allem die Studierenden, von denen wir Studiengebühren verlangen. Zur Klärung:

Wir sind keine Business-School. Unser Schwerpunkt liegt im Bereich der Informationstechnologie. Privathochschulen wie wir bemühen sich um ein klar definierbares Profil und treten nicht mit dem Anspruch an, möglichst viel anzubieten. Wir müssen auswählen, um existieren zu können. Auch den staatlichen Hochschulen empfiehlt beispielsweise die Hochschulrektorenkonferenz, sich stärker um eine fachliche Profilierung zu

bemühen und nicht zu versuchen, unter veränderten finanziellen Randbedingungen alle eingefahrenen Studienangebote weiter vorzuhalten.

Wenn man als eine private Hochschule eine hinreichende Profilierung erreichen will, darf man die herkömmliche Kostenstruktur einer Hochschule nicht einfach fortschreiben, nur mit privaten Mitteln. Man muss die durch die Notwendigkeit der Erzielung von Mehrwerten erhöhten Kosten anders in den Betrieb einbringen und entsprechende Wege der Mittelbewirtschaftung und der Mittelzuteilung finden. Nur so und mit einer effizienten Kostenkontrolle kann man sicher sein, den Betrieb immer so steuern zu können, dass der oben genannte notwendige Mehrwert auf Dauer erhalten bleibt. Gerade in Fächern wie IT, aber auch etwa in den Wirtschaftswissenschaften ändert sich das Kriterium dafür, was einen Mehrwert ausmacht, mit dem Fortschritt der Technologie und weiterer Randbedingungen extrem schnell. Den staatlichen Universitäten wird häufig vorgeworfen, dass sie auf neue fachliche Anforderungen zu langsam reagierten (z. B. in der Bio-Informatik). Einer der Mehrwerte, die wir anzubieten versuchen, besteht darin, dass wir auf solche Entwicklungen schneller als andere reagieren. Wir laufen aber nicht jedem Trend hinterher. So haben wir beispielsweise keinen Studiengang im Bereich E-Commerce. Insofern sind wir von den jüngsten Entwicklungen an den Börsen nicht betroffen. Wir halten eine kritische Distanz zu Moden, die gerade im IT-Bereich sehr schnell kommen und wieder gehen. Wenn sich aber seriöse Entwicklungen abzeichnen, wollen wir in der Lage sein, diese auch sehr schnell aufzugreifen und in Angebote in Forschung und Lehre umzusetzen. Nur so können wir auf Dauer wettbewerbsfähig bleiben. Es nutzt uns nichts, wenn wir irgendeine neue Entwicklung sehen, etwas anbieten und dann abwarten, dass staatliche Universitäten das Gleiche – vielleicht mit einer Verzögerung von einigen Jahren – kostenlos anbieten; dann sind wir unsere Kundschaft los. Den Mehrwert aufrecht zu erhalten bedeutet eine kontinuierliche Optimierung des gesamten Prozesses der Universität. Dazu ist die Finanzierung ein wesentlicher Schlüssel.

## 2 Finanzierungquellen

Die International University in Germany ist eine gemeinnützige GmbH. Wir sind zur kaufmännischen Buchführung verpflichtet und werden sicher nie ein kameralistisches Finanzierungswesen einführen. Wie setzen wir die Finanzierung als Steuerungsinstrument ein, bei der Schaffung interner und externer Anreizsysteme? Der Begriff externer Anreiz heißt für uns: Wie können wir auf Dauer Partner gewinnen, die bereit sind, einer Einrichtung wie der unseren Geld zu geben, als Studenten in Form von Studiengebühren, als Sponsoren in Form von Mitteln für Forschung und Entwicklung, die den Betrieb

der Hochschule überhaupt erst ermöglichen? Mit internen Anreizsystemen wollen wir sicher stellen, dass alle, die am Hochschulbetrieb beteiligt sind, auf die gemeinsamen Ziele, die Optimierung der notwendigen Mehrwerte eingeschworen werden und dies als ihre eigene Aufgabe begreifen und daran mitarbeiten.

Welche Einnahmequellen hat unsere Hochschule derzeit? Wir erhalten vom Land Baden-Württemberg einen auf fünf Jahre befristeten Zuschuss. Wir verlangen Studiengebühren in Höhe von 10.000 Euro pro Jahr. Diese machen etwa ein Drittel unserer Einnahmen aus. Wir benötigen und erhalten Spenden, Sponsoring, Stiftungsprofessuren und Drittmittel für Forschungsaufträge. Die Gesamteinnahmen lagen im Geschäftsjahr 2000 bei ungefähr 10 Millionen DM. Die Overhead-Kosten, also die Aufwendungen für Verwaltung, Wartung, Unterhalt, Abschreibungen, Mieten betragen etwas mehr als ein Drittel davon. Allerdings sind einige Bereiche unserer Verwaltung unmittelbar mit der Lehre, der Studentenbetreuung, dem Career- und Placement Center und Ähnlichem verquickt, also mit Dingen, die wir der eigentlichen Wertschöpfung zurechnen und demzufolge nicht unter die Overhead-Kategorie fassen.

### **3 Steuerung der Finanzierungsströme**

Wie sieht die Steuerung dieser Mittelflüsse in der Praxis aus? Ich greife drei Beispiele heraus: Studiengebühren, Gehälter und Services. Weil wir unsere Hochschule erst im Jahr 1998 eröffnet haben, ist sie natürlich noch ein work in progress. Wir sind ständig dabei zu überprüfen, welche Dinge gut und welche weniger gut funktionieren. Wir suchen nach Alternativen und Verbesserungsmöglichkeiten. Es kommen auch viele Anregungen von Sponsoren und Studenten, die wir in den Betrieb zu integrieren versuchen. Ich zeige Ihnen also eine Momentaufnahme.

#### **3.1 Studiengebühren**

Von den Studiengebühren, gegenwärtig 10.000 Euro pro Jahr, fließt ein Viertel in Form von Stipendien und Gebührenerlassen an die Studierenden zurück. Das ausschlaggebende Kriterium für die Bemessung eines Stipendiums oder eines Gebührenerlasses für unsere Studienanfänger ist die finanzielle Situation der Studienbewerber, also ihre Bedürftigkeit. Wir berücksichtigen aber auch die Qualifikation, die sich aus der bisherigen Laufbahn ergibt, sei es der Schulabschluss oder – bei graduate level-Studenten – die Qualität im undergraduate-Studium. Herausragende Studenten bekommen dann zusätzliche Gebührenerlasse. Das betrifft aber nur einen kleinen Teil der Ermäßigungen von

etwa 20%, während sich 80% an der sozialen Bedürftigkeit orientieren. Wir wissen, dass die aktuelle Diskussion zur Gestaltung von Studiengebühren gerade in USA nur die Leistung in Rechnung stellt und dass die soziale Bedürftigkeit überhaupt keine Rolle spielt (need blind principle). Das können sich vielleicht Universitäten leisten, die zwanzigmal mehr Bewerber haben, als sie bereit sind, aufzunehmen. Hochschulen wie wir sind aber nicht in der Lage, so radikal vorzugehen. Wir wollen das auch gar nicht. Wir haben viele hochqualifizierte Bewerber, z.B. aus osteuropäischen Ländern, der ehemaligen Sowjetunion, auch aus Indien, die nur dann zu uns kommen können, wenn sie einen gewissen Gebührenerlass erhalten. Da treffen oft soziale Bedürftigkeit und hohe Qualifikation zusammen, und es ist nicht einzusehen, warum man sich um einer rigorosen Ideologie willen auf das need blind principle versteifen sollte.

Wenn wir den Studienfortschritt der Studierenden beurteilen können, wird der Gebührenerlass für das weitere Studium prinzipiell an der Leistung orientiert. Bekommt jemand einen leistungsbezogenen Gebührenerlass, wird dieser zusätzlich zur Ermäßigung aus sozialen Gründen gewährt. Wenn jemand mit Studienbeginn zunächst die vollen Studiengebühren bezahlt, sind diese Nachlässe auf Grund der Leistungen ein hoher Anreiz für die Studierenden, selbst zur Finanzierung des Studiums beizutragen. Die Abhängigkeit von den Eltern wird spürbar reduziert und die Studenten sind motiviert, sich in ihrem Studium zu engagieren, woran wir ein besonderes Interesse haben. Unser Gebührenmodell funktioniert nur, wenn wir die Abbrecherquoten niedrig halten, sie jedenfalls nicht größer als 5% werden lassen.

Den Studenten, welche die Studiengebühren nicht unmittelbar bezahlen können – vor allem unter den ausländischen Studierenden sind das nicht wenige – vermitteln wir die Möglichkeit, einen Kredit aufzunehmen. Sie können sich auch selber darum kümmern, das steht ihnen frei. Eine der Banken, die uns unterstützt, bietet besonders zinsgünstige Kredite an, die ihnen für die Dauer des Studiums in voller Höhe zur Verfügung stehen und die sie nach Aufnahme einer Berufstätigkeit innerhalb von fünf Jahren zurückzahlen müssen. Im Augenblick nehmen etwa 60% der deutschen Studenten und 50% der Ausländer einen Kredit in Anspruch. Für letztere mussten wir aber vorher folgende Schwierigkeit aus dem Weg schaffen: Keine Bank in Deutschland, auch unsere Sponsorbanken nicht, gibt Ausländern einen Kredit, weil sie keine Sicherheit haben. Daher haben wir in den ersten zwei Jahren für solche Fälle private Bürgschaften übernommen. So habe ich für den gesamten ersten Masterjahrgang privat die Bürgschaft zur Deckung der Kredite übernommen. Weitere Bürgschaften werden von zwei unserer Sponsoren getragen. Ab dem dritten Jahr ist das Land Baden-Württemberg mit einer gewissen Summe

als Bürge eingetreten, was eine kritische publizistische Aufmerksamkeit im Land erregt hat. Das Land hat aber für diesen Zweck bisher gar nichts gezahlt. Es fungiert nur als Bürge. Sollte ein Student den ihm gewährten Kredit wirklich nicht zurückzahlen, übernimmt die Universität den Verlust. Sie kann aber wegen der Bemessungsrichtlinien der Banken und für die in Frage kommenden Beträge gegenwärtig nicht als Bürge auftreten.

### 3.2 Gehälter

Die Gehälter der Mitarbeiter im nichtakademischem Bereich haben zwei Komponenten und die der im akademischen Bereich drei. Die erste ist ein Grundgehalt. Es wird je nach Kosten- und Preisentwicklung für beide Gruppen jährlich angepasst. Die zweite Komponente ist leistungsabhängig und wird nach dem Erreichungsgrad der schriftlich vereinbarten Zielvorgaben bestimmt, die in jährlich stattfindenden Personalgesprächen festgelegt werden. Diese Komponente kann bis zu 15% des Grundgehalts umfassen. Die dritte Komponente für Personen im akademischen Bereich besteht aus Gutschriften für eingeworbene Drittmittel. In der Regel erhält der Professor bzw. Forscher einen Bonus von 5% der von ihm eingeworbenen Drittmittel. Es gibt aber eine jährliche Obergrenze. Weil unsere Hochschule gemeinnützig ist, dürfen wir nicht beliebig hohe Leistungen an die Mitarbeiter bezahlen, sonst würden wir Gefahr laufen, die Gemeinnützigkeit zu verlieren.

### 3.3 Services

Den Fakultäten, den Schools, wird von der Universitätsleitung ein jährliches Budget zugewiesen. Dieses wird vom Dekan eigenverantwortlich verwaltet. Er kann entscheiden, wofür die Mittel verwendet werden, für Personal, Geräte, Exkursionen oder was auch immer. Natürlich unterliegen die Fakultäten Zielvorgaben, die sie erreichen müssen. Die Mittelverwendung sollte der Erreichung dieser Zielvorgaben dienen; aber wie das geschieht, ist Angelegenheit der Fakultäten. Das Budget ist in der Regel so knapp bemessen, dass zur Erreichung aller Ziele zusätzliche Mittel eingeworben werden müssen. Gelingt das nicht, können die Ziele vermutlich nicht erreicht werden. In der nächsten Budgetrunde hätte man dann schlechtere Karten, und der weniger erfolgreiche Dekan bekäme ein niedrigeres Gehalt. Die Fakultäten sollen auf diese Weise angeregt werden, ausreichende Aktivitäten auch nach außen zu entwickeln. Das kann im Bereich der Fortbildung beispielsweise über so genannte executive-Programme geschehen, die sich an Führungskräfte in der Wirtschaft richten und berufsbegleitend durchgeführt werden. Das ist zum einen für sich interessant; zum anderen können wir so Firmen, die uns sponsern, auf

Dauer an uns binden. Bieten wir aber so etwas nicht an, könnten die Sponsoren nach einiger Zeit der Förderung das Interesse an uns verlieren, weil sie ihren eigenen Gewinn aus dem Sponsoring nicht mehr sehen. Über einige wenige gute Absolventen lässt sich ein Netzwerk mit Firmen nicht kontinuierlich erhalten. Wir müssen inhaltlich und fachlich etwas zu bieten haben, was ihnen Nutzen bringt. In diese Richtung gehen auch die strategischen Überlegungen der Universitätsleitung. Sie müssen in die Finanzierung von Vorhaben auf der Ebene der Fakultäten und Schools eingebaut werden, damit die Interessen beider Seiten koinzidieren und alle auf das gemeinsame Ziel hinarbeiten.

Zum Service gehören auch die Studienbetreuung, die Entwicklung neuer Studiengänge oder Schwerpunkte, Tutorenprogramme, Mentorenprogramme etc. Dafür haben wir entsprechende Anreizsysteme geschaffen, die solche Aktivitäten unterstützen und lohnend machen. Werden sie in die Zielvereinbarungen aufgenommen, sind die Budgetgestaltung und die Mittelzuweisung an die Durchführenden daran gebunden.

#### **4 Sicherung der Finanzierung**

Weil unsere Hochschule von Sponsoren und Spenden abhängt – knapp 40% des Gesamteinkommens – müssen wir einigen Aufwand betreiben, um diesen Kreis von Personen und Institutionen zu pflegen und dauerhaft an die Universität zu binden. Es ist relativ leicht, erste Kontakte zu Sponsoren aufzubauen, vor allem in einer Situation wie vor fünf Jahren, als Informationstechnologie und Hochschulreform brisante Themen waren. Sind aber erst einmal einige Jahre ins Land gegangen und ist die Sache gut angelaufen, könnten die Sponsoren meinen, es gehe so weiter und man benötige ihr Geld nicht mehr. Dann müssen Sie gute Argumente haben, warum Sie dennoch ihre Förderung brauchen. Schieben Sie diese Überzeugungsarbeit auf, ist Ihre Chance vorbei, weil die Sponsoren ihre Mittel längst anders verplant haben. Sie müssen also kontinuierlich mit den Partnern Ihrer Hochschule Kontakt halten, weil sie gleichsam stakeholders in Ihrem Unternehmen sind.

Über das Sponsoring hinaus braucht man eine Kapitalstiftung, um eine Verstetigung in der Grundfinanzierung zu erreichen. Das ist ein langwieriger Prozess; man muss in Jahrzehnten planen und denken. Wir haben eine solche nichtselbständige Stiftung innerhalb der GmbH eingerichtet. Angesichts unserer schwierigen Entstehungsgeschichte in Baden-Württemberg freut es uns, dass der ehemalige Wissenschaftsminister von Trotha Vorsitzender des Stiftungsbeirats ist. Das zeigt uns, dass die Ideen und die Ziele, die wir verfolgen, durchaus nicht als gegen das staatliche Hochschulsystem gerichtet empfunden

den werden, was sie ja auch nie waren. Wir wollen auch eine Art Experimentierwerkstatt oder ein Modellbaukasten sein, aus dem man später vielleicht brauchbare Stücke mehr oder minder modifiziert in die staatlichen Hochschulen übertragen kann.

Ein wichtiges langfristiges Ziel ist die Beteiligung der Alumni an der Universitätsfinanzierung. Etablierte amerikanische Universitäten bekommen von jedem noch lebenden Alumnus erhebliche Mittel. Sie rechnen mit zusätzlichen Mitteln seitens der Alumni von bis zu 2.000 Dollar pro gegenwärtigem Studenten. Das sind attraktive Summen. Wenn es uns bei unseren Studiengebühren von 10.000 Euro pro Jahr gelänge, auf weite Sicht auch nur 1.000 Euro im Jahr pro Student zusätzlich aus der Alumnigemeinschaft zu erhalten, wäre das eine durchaus lohnende Perspektive. Dafür muss man aber von vornherein die erforderliche Infrastruktur aufbauen, was wiederum etwas kostet.

Zum Abschluss eine kleine Anekdote zur Kostenkontrolle: Als ich Vizepräsident an der Universität Stuttgart war, hatte ich die Idee heraus zu bekommen, was eigentlich die Ausbildung eines Diplom-Mathematikers oder eines Magisters in Germanistik kostet. Für ein Kostenrechnungsmodell braucht man Informationen über die Ausbildungsleistungen, den Lehrexport und -import, die jeweiligen Studierendenzahlen usw., also darüber, was einzelne Personen und Einrichtungen in der Universität zu einem Ausbildungsprofil beitragen. Schon nach kurzer Zeit hatten sich mehrere Professoren gegen mich verbündet und drohten mir eine Klage an wegen der Verletzung der Freiheit in Forschung und Lehre. Es gab lange Verhandlungen mit dem Wissenschaftsministerium, das mir schließlich nahe legte: „Jetzt seien Sie mal nicht so nervig und lassen Sie das.“ Soviel zur Kostentransparenz in Hochschulen. Ich glaube, wir haben in unserer Hochschule eine bessere Vorstellung von der Gestaltung und Steuerung unserer Kosten und ich hoffe, dass wir auf dem geschilderten Weg weiter gehen können.

**Anschrift des Verfassers:**

Prof. Dr. Andreas Reuter

Vizepräsident der International University in Germany

76646 Bruchsal

E-Mail: andreas.reuter@i-u.de