

Neue Wege der Hochschulfinanzierung in der Technischen Universität München

Ludwig Kronthaler

1 Vorbemerkung

Die Reihenfolge der Impulsreferate in dieser Tagungseinheit ist gut gewählt. Herr Ackermann, der Präsident der Technischen Fachhochschule Berlin, hat vieles von dem gesagt, was mir sehr am Herzen liegt. Er hat deutlich gemacht, dass Autonomie, mehr Flexibilität und auch ein Globalhaushalt große Leistungsreserven mobilisieren können. Auch „mit wenig Geld kann man viel tun, wenn man nur autonom genug ist“. Mit Blick auf unsere Situation in Bayern würde ich hinzufügen: „Mit viel Geld könnte man noch viel mehr tun, wenn wir noch autonomer wären“; wir sind aber auf einem guten Weg zu diesem Ziel, auch wenn Rückschläge wohl unvermeidlich sind. Nur ein Beispiel: Die beiden Münchener Universitäten sind in diesem Jahr mit einer Sparstrafe belegt worden, weil wir vorausschauend gearbeitet und mit Blick auf notwendige Investitionen vorsorglich Rücklagen gebildet haben. Politik und Ministerialverwaltung haben uns daraufhin ganz lapidar gesagt: „Ach, da ist ja so viel übrig geblieben und wir müssen einsparen; also kürzen wir den Etat bei diesen beiden Universitäten.“ Ein solches Vorgehen zerstört die Vertrauensbasis, und es droht ein Rückfall in staatskamaralistische Fehlsteuerungen. Wir sind alles andere als glücklich mit diesen Vorkommnissen, vor allem die Hochschulleitungen. Wir mahnen in unseren Universitäten zu Sparsamkeit und sorgsamem Umgang mit den Mitteln. Die mittelfristige Finanzplanung der Technischen Universität München (TUM) ergibt trotz der genannten Haushaltsreste ein Defizit von 15 Millionen Euro über die nächsten fünf Jahre. Um das mildern, sind wir sparsam gewesen. Und dann der genannte Eingriff. Aber lassen Sie mich zu meinem eigentlichen Thema kommen.

2 Wettbewerb und Leistungsorientierung in der Hochschulfinanzierung

Ich bin der festen Überzeugung, dass die Hochschulfinanzierung im Grundsatz wettbewerblich und leistungsorientiert ausgestaltet sein muss. Die folgenden Tabellen „Quellen der Hochschulfinanzierung“ (S. 54 und 55) zeigen, welche Elemente an der TUM – das gilt aber auch für andere Hochschulen weltweit – zur Finanzierung der Universität beitragen. Man kann das untergliedern in die öffentliche Finanzierung, die Finanzierung durch Nutzer wie etwa Studierende und Wirtschaftspartner, Beiträge durch Vermögensnutzung, durch Fundraising und durch gewerbliche Aktivitäten der Universität. Aus der Fülle der Einzelelemente betrachte ich nur einige etwas näher.

2.1 Die öffentliche Finanzierung

Die staatlichen Finanzmittel machen im Haushalt der TUM immer noch zwei Drittel aus. Einschließlich des Klinikums Rechts der Isar waren das im Jahr 2001 ca. 1 Milliarde DM bei einem Gesamtausgabevolumen von 1,6 Milliarden DM. Gut 600 Millionen DM wurden im Wettbewerb über die staatliche Grundfinanzierung hinaus erwirtschaftet. Angesichts der Grundsätze der Hochschulfinanzierung, die wettbewerbs- und leistungsorientiert sein sollte, muss ich feststellen, dass von dieser 1 Milliarde DM staatlicher Mittel pro Jahr weniger als 2% nach wettbewerbslichen Prinzipien verteilt werden. Sicherlich kann man in einem staatlichen Hochschulwesen nicht alles über wettbewerbliche Elemente in der Grundfinanzierung verteilen. Dennoch ist das System der leistungs- und belastungsorientierten Mittelverteilung durchaus noch entwicklungsfähig.

Wie die Technische Fachhochschule Berlin setzen auch wir auf eine Finanzierung über Zielvereinbarungen. Das ist für uns ein bedeutendes Steuerungs- und Finanzierungsinstrument, weil man nicht alles parametrisieren kann und auch wertend Ziele formulieren muss. Für nicht rein quantitativ erfassbare Bereiche braucht man eine verlässliche und stetige Finanzierung. Die ist an den bayerischen Hochschulen noch immer über die Grundfinanzierung möglich. Es fehlt aber teilweise an dem konsequenten Bemühen, bessere Steuerungs- und Finanzierungselemente für die Hochschulen zu erreichen.

2.2 Wettbewerbliche und leistungsorientierte Finanzierungselemente

2.2.1 Öffentliche und private Drittmittel

Die über die staatliche Grundfinanzierung der Hochschulen hinaus gehenden weiteren Finanzierungsbeiträge sind wettbewerbs- und leistungsorientiert. Da sind zunächst die Finanzierungsbeiträge über die öffentliche Programmfinanzierung, vor allem über die Forschungsdrittmittel von Land, Bund und Europäischer Union. Die TUM konnte im Jahr 2001 rund 150 Millionen DM an öffentlichen Drittmitteln für die Forschung einwerben. Aus der Wirtschaft kamen etwa 100 Millionen DM; das ergab 250 Millionen DM für die im Wettbewerb drittmittelfinanzierte Forschung. Damit kann man sich als staatliche Universität ganz gut sehen lassen. Für uns als Technische Universität ist die Wirtschaft ein besonders herausragender Partner und Nutzer unserer Hochschule. Sie nutzt unser Forschungs-Know-how und die Expertise der Universität und beteiligt sich durch entsprechende Mittel, die sie uns dafür zur Verfügung stellt, an der Gesamtfinanzierung der Universität.

Tabelle 1a: Quellen der Hochschulfinanzierung

Staatshaushalt/ Öffentliche Finanzierung	Nutzer	Vermögensnutzung
Landeshaushalt: Grundfinanzierung (Personal, Facilities, Investitionen, Sachmittel) Öffentliche Programmfinanzierung Forschungsdrittmittel: (Land, Bund, EU etc.)	Drittmittelforschung Wirtschaft Studienentgelte – inländ. Studierende – ausländ. Studierende – Aufbaustudium – Weiterbildendes Studium – Studiengänge im Ausland – Studien-Packages Entgeltliche Fort- u. Weiterbildung (s. a. gemeinnütziger BgA)	Facilities, Vermietung u. Verpachtung Großgeräte u. (Spezial-) Einrichtungen: wirtschaftliche Verwertung (s. a. BgA) Patentverwertung (Lizenzeeinnahmen) Unternehmensbeteiligung (Spin-offs, Start-ups, Sonstige, HH-Problematik) Kapitalerträge Drittmittelverzinsung Körperschaftsvermögen
TUM-Anteile 2001 DM: Öffentliche Programme: 1312 (HTO): 94,1 Mio. DM TG 91 (SFB): 33,0 Mio. DM TG 92 (DFG): 24,5 Mio. DM TG 93 (EU): 8,0 Mio. DM	Drittmittelforschung (Wirtschaft) TG 72: 41,3 Mio. € TG 77: 7,3 Mio. € Studienentgelte: – Gaststudenten: 12.000DM – Weiterbildung: – – Zweitstudium: 20.000 DM – Entgelte f. Fort- u. Weiterbildung: derzeit nur als Eigenbeteiligung der Teilnehmer: 10.000 DM als BgA: Fehlanzeige	Facilities, Vermietung u. Verpachtung: Einnahmen: 1,2 Mio. DM Großgeräte: in den Gesamteinnahmen f. Drittmittelforschung enthalten; keine nähere Aufgliederung möglich Patentverwertung: 100.000 DM Unternehmensbeteiligung: aus Staatshaushalt: nein; evtl. über TUMTech Kapitalerträge: Drittmittelverzinsung: – Stiftungsvermögen: 350.000 DM

2.2.2 Studienentgelte

Dieses unvermeidliche und spannende Thema ist ein Schwerpunkt dieser Tagung. Ich benutze den Begriff Studienentgelte, weil das Wort Studiengebühren negativ besetzt ist. Man könnte auch andere Bezeichnungen wählen, etwa Bildungsbeiträge für exzellente Lehre oder andere. Es sind verschiedene Beteiligungsmodelle in der Diskussion. Für die grundständigen und konsekutiven Studiengänge hat die Bundesregierung mit der 6. No-

Tabelle 1b: Quellen der Hochschulfinanzierung

Fundraising	Betriebe gewerblicher Art (BgA) Gemeinnützige / wirtschaftliche Betriebe	
– Stiftungen – Spenden (Kampagnen, Fördervereine) – Alumni – Sponsoring	Fort- u. Weiterbildung Krankenversorgung fremdnützige Auftragsforschung	Materialprüfung Großgeräte (Spezialeinrichtungen) wirtschaftliche Nutzung Routineanalytik (BAK etc.) Beratung/Begutachtung Gewerbliche Know-how-Verwertung Projektträgerschaften Anwendung gesicherter Erkenntnisse Merchandising (Beisp. U Warwick)
Stiftungen: abgeschlossene Verträge seit 1989: 105,7 Mio. DM Spenden: (mit Spendenbescheinigung) Geldspenden: 1,6 Mio. DM Sachspenden: 0,7 Mio. DM Sponsoring: 110 Mio. DM (1999/2000)	Fort- und Weiterbildung: keine Einnahmen Krankenversorgung: keine Angaben Auftragsforschung: keine Angaben Materialprüfung: 9,1 Mio. DM Großgerätenutzung: keine Angaben Etat 2001 FRM I: 2,0 Mio. DM Etat 2001 FRM II: 13,5 Mio. DM Routineanalytik: keine Angaben Beratung/Begutachtung: keine Angaben Gewerbliches Know-how: keine Angaben Projektträgerschaften: keine Angaben Anwendung gesicherter Erkenntnisse: keine Angaben Merchandising: keine Angaben	

vellierung des Hochschulrahmengesetzes im April 2002 die Freiheit von Studienentgelten beschlossen. Es ist zu erwarten, dass man künftig Studienentgelte nur für Aufbaustudien und weiterbildende Studienangebote erheben kann. Im Augenblick sind das aber Beträge, die nicht wirklich der Rede wert sind. Dass sich Studierende die besondere Attraktivität einer Universität und die Möglichkeit, dort studieren zu können, auch etwas kosten

lassen, diese Chance ist mit dem Verbot von Studiengebühren vorerst vertan. Die britische Lösung, von Nicht EU-Studenten (oversea students) ungleich höhere Gebühren als von den anderen zu verlangen, dürfte in Deutschland schon aus rechtlichen Gründen nicht möglich sein. Dabei waren im Wintersemester 1999/2000 an der TUM 35% der Studienanfänger und 18% aller Studierenden Ausländer, ein deutliches Signal für die internationale Anziehungskraft unserer Universität. Das dürfen wir uns aber nicht in der Form von Studienentgelten honorieren lassen. Andererseits machen wir erste Erfahrungen mit integrierten Master-Studienangeboten im Ausland, beispielsweise in Zusammenarbeit mit der National University of Singapur. Die dort für diese Angebote selbstverständlich üblichen Studienentgelte werden meistens von der Wirtschaft übernommen. Sie fördert damit auch ein Personalbindungsprogramm für ihre späteren Führungskräfte.

Ein noch kaum erschlossener Bereich, in dem auch Einnahmen für die Hochschulen erzielt werden könnten, sind Dienstleistungen für die Studierenden, die sonstigen Hochschulangehörigen und für Gäste. Von der Wohnungsbeschaffung über kulturelle und Freizeitprogramme bis hin zu einem Tagungs- und Konferenzservice kann man sich eine breite Palette von Dienstleistungen vorstellen. Man muss dafür auch in die Welt schauen, um abschätzen zu können, ob und wie solche Einnahmen und Studienentgelte zur Finanzierung der Hochschule beitragen. Man müsste ernsthaft prüfen, für welche Leistungen der staatlichen Hochschulen die Studierenden wirklich bereit wären, für eine garantierte qualifizierte Lehre, für eine gute Betreuung, für die Bereitstellung von Wohnungen, für ein Campusleben, ggf. für einen Stipendienanspruch Entgelte zu bezahlen. Wir haben keine Erfahrungen, aber es ist ein spannendes Thema.

Studienentgelte und andere ähnliche Einnahmen werden allerdings keine maßgebliche Säule der Gesamtfinanzierung der Hochschulen sein können. Sie erbringen vor allem kein zusätzliches, frei verfügbares Geld, weil sie ja vernünftigerweise wieder dort investiert werden müssen, wo sie verdient werden, etwa für eine qualifizierte Lehre und Ausbildung. Man kann zwar eine Qualitätsverbesserung und -steuerung erreichen, aber keine Überschüsse erzielen.

2.3 Hochschulfinanzierung aus Vermögensnutzung

Die Hochschulen verfügen über ein großes unbewegliches Vermögen, das vorrangig der Forschung und der Lehre dient. Aber in Zeiträumen, wo Hörsäle und Seminarräume nicht genutzt werden, kann man sie beispielsweise vermieten. Das ist an vielen Wochenenden und in den veranstaltungsfreien Monaten möglich. Seit vier Jahren gibt es

Anreize für die Hochschulen, dies tatsächlich zu tun. In Bayern dürfen sie gegenwärtig 90% der Einnahmen aus der Vermietung und Verpachtung von Hörsälen und universitären Einrichtungen behalten. Der Anreiz besteht für die Hochschule darin, für ihre Anstrengungen eine Gratifikation zu erhalten und den möglichen Gewinn nicht in die anonyme Staatskasse abführen zu müssen, wobei gewiss nicht übersehen werden darf, dass die Staatskasse ja die Hochschulen finanziert. Aber es spielen auch menschliche Grundmuster eine Rolle, und wenn nach vielen Mühen nichts für einen selbst übrig bleibt, schwindet die Motivation. Im Jahr 2001 erzielte die TUM immerhin 1,2 Millionen DM an Mieteinnahmen, und die Tendenz ist steigend. Daneben werden Forschungseinrichtungen auch zugunsten Dritter genutzt, also Großgeräte und Spezialeinrichtungen, die nur an der Universität vorhanden sind. Wir stellen sie gegen Entgelt und ggf. samt dem Bedienungspersonal den Nutzern, meistens aus der Wirtschaft, für begrenzte Zwecke und Zeit zur Verfügung. Damit bewegen wir uns fast schon im Bereich eines gewerblichen Geschäftsbetriebes. In größerem Umfang geschieht das z. Zt. noch nicht, außer in Bereichen, die sich schon seit langem eingespielt haben wie Materialprüfung, Routineanalytik, Blutalkoholuntersuchungen, Medikamenten- und Zulassungsstudien.

Die Patentverwertung hat in jüngster Zeit durch die Veränderung der Rechtslage zugunsten der Universitäten eine aktuelle Bedeutung erlangt, auch weil man vielfach der Auffassung ist, hier stecke viel Geld drin; das ist wohl nicht von der Hand zu weisen. Die bayerische Hochschulpatentinitiative fördert Bemühungen um die Anmeldung und Verwertung von Patenten mit Personal, Aufklärungsmaßnahmen, beim Screening hinsichtlich der Tauglichkeit von Entwicklungen, durch die Unterstützung bei der Patentanmeldung und -verwertung, bei der Investition von Finanzen usw. Vermutlich wird man erst in fünf Jahren den Ertrag solcher Maßnahmen abschätzen können. Dass sich in diesem Feld viel tut, kann ich mit zwei Zahlen belegen: Im zurückliegenden Zeitraum von vier Jahren bis 2001 konnte ich für die Hochschule nur sechs Patente anmelden. Es ging dabei um Erfindungen und Entwicklungen, die Dienstserfindungen und -entwicklungen von wissenschaftlichen und technischen Mitarbeitern waren. In den letzten drei Monaten waren es dagegen etwa sechs in jeder Woche. Es geht also momentan steil aufwärts. Patentverwertungseinnahmen in Form von Lizenzgebühren hingegen hatten wir im letzten Jahr noch nicht allzu viele, nur etwa zwischen 100.000 und 200.000 DM. Dieses Aufkommen entwickelt sich nur langsam.

Mit der Stärkung der Patentrechte der Hochschulen ist aber auch ein Problem verbunden. Erfindungen können oft ohne das Know-how des Erfinders gar nicht genutzt wer-

den. Es bedarf auch nach einer Erfindung eines personellen Rahmens, in den die Erfindungen eingebettet sind; sonst hätte es fast keinen Sinn, sie als Patente anzumelden, weil man sie als Hochschule nicht verwerten könnte. Andererseits braucht ein Erfinder, der sich selbständig macht, seine Patente, damit die Firma überhaupt florieren kann. Es bleibt einer Hochschule dann oft nur der Ausweg, auf länger fließende Lizenzgebühren zu verzichten und die Patente gegen ein einmaliges Entgelt zu übertragen. Hat aber der Unternehmer das erforderliche Geld nicht, weil er sich zunächst fremdfinanzieren muss, die Patente aber als Betriebsgrundlage für das Unternehmen braucht, bleibt der Ausweg, dass die Hochschule Anteile am Grundkapital einer solchen Gesellschaft übernimmt und dann ggf. von den Vermögenssteigerungen oder späteren Ertragsausschüttungen profitiert. Dem stehen in Bayern aber noch haushaltsrechtliche Regelungen entgegen. Eine derartige Erlaubnis wird uns vom Finanzministerium bisher nur als Ausnahme gewährt. Nach meiner Auffassung müssten die Hochschulen hier viel stärker tätig werden können. Wir stehen hier aber vor Grundsatzfragen der öffentlichen Haushalte und des Haushaltsrechts, die erst noch zu lösen sind.

Eine kurze Bemerkung zu den möglichen Kapitalerträgen einer Hochschule. Kapital, das im Körperschaftsvermögen der Hochschule selber angelegt ist, kann man natürlich auch selber nutzen. So gewinnen wir beispielsweise aus unselbständigen Stiftungen etwa 500.000 DM Zinserträge pro Jahr. Noch ist das nicht viel. Es könnte mehr werden, wenn es – wie von der Bayerischen Staatsregierung zugesagt – eine generelle Verzinsung von Drittmitteln geben wird. Das ist wiederum ein Anreiz dafür, frühzeitig freie Drittmittel einzuwerben, um aus dem Cash-Management in begrenztem Umfang zusätzlich noch andere Dinge finanzieren zu können.

2.4 Hochschulfinanzierung durch Fundraising

Hier muss man systematisch unterscheiden zwischen Stiftungen, langfristig angelegten Vermögensmassen, Spenden, freigiebigen unentgeltlichen Zuwendungen und Sponsoring, bei dem ein Leistungs- und Gegenleistungsverhältnis besteht. Das Sponsoring kann gewerblich sein, wenn die Universität aktiv an der Werbung teilnimmt. Wenn sie nur passiv daran teilnimmt, ist es für sie ein steuerfreier Ertrag aus der Vermögensverwaltung. In allen genannten Bereichen haben wir in den letzten drei Jahren erhebliche Anstrengungen unternommen. Es ist uns auch gelungen – ausgehend von einem relativ bescheidenen Niveau – seit 1998 mit einer konsequent betriebenen Fundraising-Kampagne etwa 110 Millionen DM einzuwerben. Das ist nicht so einfach. Man geht nicht mit dem Hut herum und bittet. Wir haben dafür ein ausgefeiltes

Konzept „Strategisches Fundraising“. Die Universität definiert ihre strategischen Ziele, die sie erreichen will, um ihre Position weiter auszubauen und eine Spitzenposition zu halten oder zu erwerben, die sie mit ihren aktuellen Haushaltsressourcen nicht erreichen kann. Dann sucht man nach Partnern, die für solche Ideen offen zu sein scheinen, und schaut, dass man win-win-Situationen schafft, in denen ein Fundraising beiden Seiten Vorteile verschafft, der zahlenden und der nehmenden Seite. Ein Beispiel: Während der Zeit des Informatik-Booms war es relativ leicht, zusätzliche Mittel für Stiftungslehrstühle einzuwerben. Es gibt aber auch andere Entwicklungsziele der Hochschule, die außerhalb solcher Boom-Felder liegen. Dafür Freunde und Partner zu finden, die sich damit identifizieren und nicht nur Geld, sondern auch eigene persönliche Leistungen einbringen: das ist eigentlich der erfolgreiche und befriedigende Teil beim Fundraising. Man muss sich als Universität stärker mit der Gesellschaft und der Wirtschaft vernetzen und nicht nur nach Geld ausschauen, um sich finanzieren zu können. Es geht auch um die Suche nach langfristigen Partnern, die man dann aber auch „pflegen“ muss.

Fundraising ist ein relativ kostenintensives Geschäft. Wenn man bei Null startet, fängt es zögerlich an. Deswegen haben wir in den ersten drei Jahren auch nur 110 Millionen DM zusammen gebracht. Man muss einmal in die USA schauen, wo man das Fundraising wirklich studieren kann. Dort gibt es sogar Bachelor-Studiengänge für Fundraising. Die Columbia-University in New York hat 250 hauptberufliche Fundraiser, die nichts anderes tun, als sich um die Kontaktaufnahme zu potenzielle Förderern und deren Pflege zu kümmern, mit allen Informationen und Instrumenten, die man dafür braucht. Man muss Gelegenheiten wahrnehmen und ständig sondieren, wer denn und aus welchem Grund Interesse daran haben könnte, mit der Hochschule zu kooperieren. Das kann auch ganz trivial sein: Man weiß, in drei Jahren hat jemand ein Jubiläum und man macht vielleicht ein Projekt dazu. Das sind Dinge, die man wissen sollte, um zum richtigen Zeitpunkt über die richtige Kontaktperson den richtigen Partner anzusprechen. Es ist wie alles im Leben immer eine Frage des richtigen Zeitpunktes.

Es gibt in unserer Universität einen Strategiekreis, der die strategischen Ziele formuliert, für die wir zusätzliche Ressourcen benötigen. Die Hochschulleitung trifft eine Vorauswahl der in Frage kommenden Vorhaben und Partner. Die operative Plattform für das Fundraising der TUM ist ein privatwirtschaftliches, mit der Universität über einen Förderverein verbundenes Unternehmen, die TUMTech GmbH. Sie kümmert sich um den gesamten operativen Bereich wie Informationsbeschaffung, Recherchen, Termine usw. Sie stellt für einzelne Fundraising-Aktionen einem Partnerkomitee entsprechende Expo-

sés vor. Der Vorsitzende des Partnerkomitees und der Fundraising-Kampagne ist gegenwärtig Herr Dr. Schulte-Noelle. Alle Mitglieder unseres Hochschulrats und weitere einflussreiche Personen gehören diesem Komitee an. Über dieses Netzwerk findet sich dann schon jemand, der jemanden kennt, der vielleicht für ein bestimmtes Projekt Interesse haben könnte. Nach Billigung durch das Komitee wird das Exposé auf den Weg in das Netzwerk gebracht mit der Hoffnung auf Erfolg. Es macht Freude, auf diese Weise Freunde und Partner für die Universität zu gewinnen.

Natürlich wirbt man nicht nur Großspenden für bestimmte Projekte ein. Es ist auch gut, wenn man zweckfreie Mittel bekommt, die man flexibel einsetzen und beispielsweise in ein Stiftungskapital einbringen kann. Solche Mittel sollte und kann man vor allem von den Alumni, den Ehemaligen der Universität gewinnen. Dazu gehört dann aber auch, dass man den verständlichen Wunsch in Rechnung stellt, dass ein freigiebiger Spender sich auch erkennbar „verewigt“ sehen möchte, als Stifter eines Hörsaales, einer Bibliothek, einer Apparatur. Aus den USA ist uns das hinlänglich bekannt.

Die ehemaligen Studierenden bindet man nicht mit Bettelbriefen an die Universität. Man muss sie vielmehr schon im Studium emotional an ihre Hochschule binden. Wir sind dabei, die meisten erst einmal zurück zu holen. Dazu bedarf es lebenslanger Angebote etwa in der Fort- und Weiterbildung. In diesem Jahr werden wir unseren zweiten Alumni-Festtag und einen Kongress haben, ein coming home gewissermaßen. Erst auf einer solchen Grundlage kann man behutsam beginnen, die Ehemaligen auch zu finanziellen Beiträgen zu bewegen. Im Augenblick ist uns schon gedient, wenn wir die sonstige Expertise der Ehemaligen für die Hochschule fruchtbar machen können. Wie bewerten sie in der Rückschau ihre Ausbildung bei uns? Wie rasch und zufriedenstellend haben sie welchen Arbeitsplatz gefunden? Hat unsere Ausbildung Auswirkungen auf die Berufs- und Lebensplanung gehabt? Solche Informationen sind ungemein wichtig für die Pflege der Qualität der Universität. Man sollte dabei aber realistisch bleiben: Auch in den besten organisierten US-amerikanischen Universitäten tragen die Alumni allenfalls 20% zum Fundraising-Gesamtvolumen einer Hochschule bei. Man muss sich auch entscheiden, wie tief man bei der Pflege der Alumni in deren berufliche und private Lebensbereiche eingreifen will. Möchten wir Verhältnisse wie in Stanford, wo die Universität Einfluss auf die Karriereverläufe ihrer Ehemaligen nimmt, indem sie eng mit den Personalbüros der beschäftigenden Unternehmen zusammenarbeitet? Ich denke, dass wir in Deutschland in anderen beruflichen und öffentlichen Kulturen leben. Wir möchten auch hier win-win-Situationen schaffen und unseren Ehemaligen seitens der Universität langfristig etwas bieten.

2.5 Einkünfte aus gewerblicher Tätigkeit

Die Technische Universität München ist schließlich auch in manchen Bereichen gewerblich tätig, teils gemeinnützig und teils mit wirtschaftlichen Absichten. Gemeinnützig sind die Fort- und Weiterbildung, die Krankenversorgung und die Auftragsforschung. Für die Fort- und Weiterbildung sind die gesetzlichen Rahmenbedingungen günstiger geworden, so dass jetzt auch Anreize gegeben sind, sich zu engagieren. Die Universität kann die entsprechenden Einnahmen in voller Höhe für sich behalten. Sie ist damit in der Lage, den beteiligten Professoren für diese Tätigkeit im Nebenamt eine zusätzliche Vergütung zu bezahlen. An der TUM ist die Fort- und Weiterbildung über einen Förderverein organisiert, und mittlerweile sind dort ansehnliche Aktivitäten in Gang, vor allem auch in Zusammenarbeit mit Wirtschaftsverbänden.

Bei der Krankenversorgung geht es in der Tat um nennenswerte Einnahmen, nämlich um etwa 400 Millionen DM im Jahr. Sie sind aber zusammen mit der besonderen Situation der Universitätsklinik zu sehen. Dieses Geld hat die Universität nicht einfach frei zu Verfügung, sondern es kommt ihr in der Verschränkung der Krankenversorgung mit der Lehre und Forschung insgesamt zugute.

Die rein wirtschaftlichen, also gewinnorientierten Aktivitäten und die daraus erzielten Gewinne der TUM sind bisher eher gering, machen aber erhebliche steuerliche Probleme. Die traditionelle Materialprüfung an der TUM erbringt etwa 10 Millionen DM pro Jahr. Die Routineanalytik, die gewerbliche Verwertung des technischen Know-how in bestimmten Bereichen, dürfen an einer Universität nur ausnahmsweise stattfinden. Weltweit gibt es aber sehr wohl Universitäten, die sich zum großen Teil durch gewerbliche Aktivitäten finanzieren. So kommt der größte Finanzierungsbeitrag etwa der englischen Universität in Warwick aus gewerblicher Tätigkeit: Merchandising, Hotelbetriebe auf dem Campus, ein Kongresszentrum mit der erforderlichen Infrastruktur. Ich bezweifle, dass Hochschulen in Deutschland diesen Weg gehen müssen, jedenfalls gegenwärtig nicht. Wir haben andere Möglichkeiten; aber man sieht: Wo ein Wille ist, ist auch ein Weg.

3 Ausblick

Wie kann die weitere Zukunft aussehen? Weil die Hochschulen in Deutschland in der Mehrheit staatlich bleiben werden, wird man die staatliche Grundfinanzierung der Hochschulen dauerhaft beibehalten müssen, wenn man nicht bedeutende andere Finanzierungsquellen zulässt, etwa Studienentgelte. Von denen wissen wir aber, dass sie keine

echten Deckungsbeiträge für die Hochschulen erbringen können. Wir müssen unser Finanzierungswesen dauerhaft stärker flexibilisieren. Die University of California Berkeley hatte vor 20 Jahren etwa die gleiche Verteilung ihres Budgets wie die TUM heute. Mittlerweile ist die Situation dort umgekehrt. Die Universität Berkeley wird heute zu einem Drittel staatlich und zu zwei Dritteln privat finanziert. Umfassende öffentliche Sparmaßnahmen übten einen solchen Druck auf die Universität aus, dass sie gezwungen war, große Finanzierungsbeiträge aus privater Hand zu erwirtschaften. Eine wesentliche Quelle dafür ist natürlich das Fundraising.

Eine kleine Geschichte zum Schluss. Wir sind bei unserer Fundraising-Kampagne auf eine Untersuchung gestoßen, in der es hieß: Zwei ältere Damen in Deutschland wurden gefragt, warum sie einer amerikanischen Universität sehr viel Geld gespendet hätten, nicht aber einer deutschen. Die verblüffende Antwort: „Weil man uns hier nicht fragt“.

Anschrift des Verfassers:

Dr. Ludwig Kronthaler
Kanzler der Technischen Universität München
Arcisstr. 21
80333 München
E-Mail: kanzler@tum.de