

# **Finanzierungsmodelle/ Organisationsformen Standbein-Spielbein**

Universitäten als Unternehmensform  
Unternehmerische Formate an Universitäten  
Vortrag im Rahmen des ZWM-Programms:  
**ÜBERBLICK**  
Einführung in das Wissenschaftsmanagement

# Einführung

- Dieser Vortrag beschäftigt sich mit dem Thema „Unternehmerische Hochschule“, Organisationsformen, Geschäftsfeldern, aber auch dem Verhältnis zum „Kerngeschäft“ der Universitäten, Forschung und Lehre
- Kernthese ist, dass es vielleicht erfolgreiche Unternehmen mit Universitätscharakter gibt, dass deren Struktur aber nicht erstrebenswert ist, weswegen es vor allem um Aktivitäten innerhalb einer Hybridstruktur geht

# Nur ein Beispiel

- EDUCATION MANAGEMENT CORPORATION, which enrolls 72,000 students in 24 states, agreed to sell itself on Monday to two private equity firms for \$3.4-billion, marking the first time a publicly traded higher-education company has turned private. The move triggered speculation that the deal could lead to other takeovers of for-profit colleges. SEE  
<http://chronicle.com/daily/2006/03/2006030705n.htm>

# Einführung II

- Nach einer etwas ausführlichen Herleitung, die sich vor allem mit den Rahmenbedingungen des neuen Unternehmertums beschäftigt, erläutern wir einige unternehmerische Spinn-Offs, nicht notwendigerweise Ausgliederungen aus der Hochschule, deren Betreiben für die Hochschule attraktiv sein kann

*Änderungen in der Hochschullandschaft sind, wie so vieles, wirtschaftlich bedingt*

*Ausgabenentwicklung im Wissenschaftsbereich im Zeitraum 1980 -2001 :*

- Bei den Universitäten Erhöhung um 153 %
- Bei den Hochschulklinika Erhöhung um 247 %
- Bei den Fachhochschulen Erhöhung um 300 %

*Dennoch:*

- Die Lehrausgaben der Hochschulen je Studierendem gingen im gleichen Zeitraum aufgrund der gestiegenen Studierendenzahlen um 15,4 % zurück.

# Rahmenbedingungen (Forschung)

- Anteil der Hochschulen an den Bruttoausgaben mit 16,8% unter dem OECD Durchschnitt von 18,7%
- Der Anteil der außeruniversitären Forschungseinrichtungen mit 13,4% deutlich über dem OECD-Durchschnitt von 10,9%
- FUE-Personal Uni 86,600 VZÄ, davon 54.900 Forscher
- FUE-Personal Forschungseinrichtungen 71.900 VZÄ, davon 38.600 Forscher
- Von den meistzitierten Forschern im Web of Science sind 196 an Universitäten, 62 an Instituten der MPG, in Relation zu den Ausgangsgrößen ist der MPG Anteil 7 mal höher als der der Unis
- In der vom Schweizer Zentrum für Wissenschafts- und Technologiestudien aufgestellten Champions League sind neun deutsche außeruniversitäre Institute vertreten, jedoch nur zwei deutsche Hochschulen

# Die bisherige Entwicklung der Haushaltssteuerung

- Wissenschaftliche Entscheidungen wurden im Rahmen der akademischen Selbstverwaltung von den Gremien der Universität getroffen
- die operative Steuerung erfolgte durch eine Verwaltung, die als „verlängerter Arm“ des Staates fungierte und Finanzen, Personal und Organisation der Universitäten so regelte wie die einer nachgeordneten Behörde.

# Neue Steuerungsmodelle

- Anfang der 1980er Jahre entstand eine Reformbewegung, die sich der Deregulierung des Hochschulwesens verschrieben hatte
- Einher ging damit eine Stärkung des institutionellen Wettbewerbs. Wettbewerb wurde dabei als geeignetes Mittel gesehen, um die Qualität, Flexibilität und Effizienz von Forschung und Lehre an den Hochschulen zu steigern.
- Im Laufe der 1990er Jahre wurde das Verhältnis von Staat und Hochschulen überdacht im Anschluss an die internationale Diskussion um ein „New Public Management“ oder „Neue Steuerungsmodelle“

# Zentrale Steuerungsinstrumente nach dem Neuen Steuerungsmodell

## Indikatorensteuerung

quantitative Indikatoren für die staatlich erwünschten Leistungen

Ressourcenverteilung nach einem in der Regel für alle Hochschulen einheitlichen Schlüssel vornehmen

## Ziel-/Leistungsvereinbarungen

Mit den einzelnen Hochschulen gesonderte Vereinbarungen über die in einem bestimmten Zeitraum zu erzielenden Leistungen Mittelzuweisung abhängig von der Zielerreichung

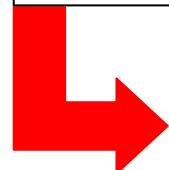
# Parameter

Studierende:

Absolventen  
Lehrevaluation

- Forschung
  - Wertung der Forschungsergebnisse durch Drittmittel
  - Wertung der Forschungsergebnisse über Promotionen.
  - Wertung der Forschungseffizienz über Bibliometrie
- Sonstige Parameter
  - Internationalisierung
    - » Zahl der Humboldt-Stipendiaten, sind sehr grob
    - » Verhältnis von Anfängern zu Absolvierenden unter den ausländischen Studierenden.
  - Gleichstellung
  - Zahl der neu-berufenen Hochschullehrerinnen oder Mitarbeiterinnen

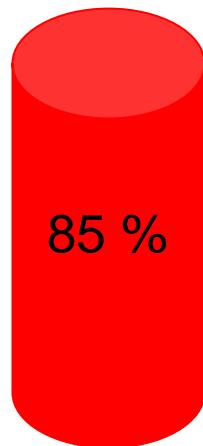
# Staatliche Hochschulfinanzierung



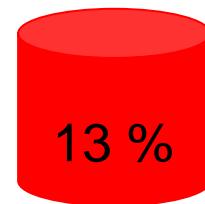
Umstellung auf

## DSF- Drei-Säulen-Finanzierung

Grundleistungsbudget



Anreizbudget



Innovationsbudget



Eröffnungsbilanz

DSF

eingebunden in

Steuerungssystem

Ziel- und Leistungsvereinbarungen (ZLV)

Globalzuweisung

gemäß § 6 Abs. 1 HmbHG

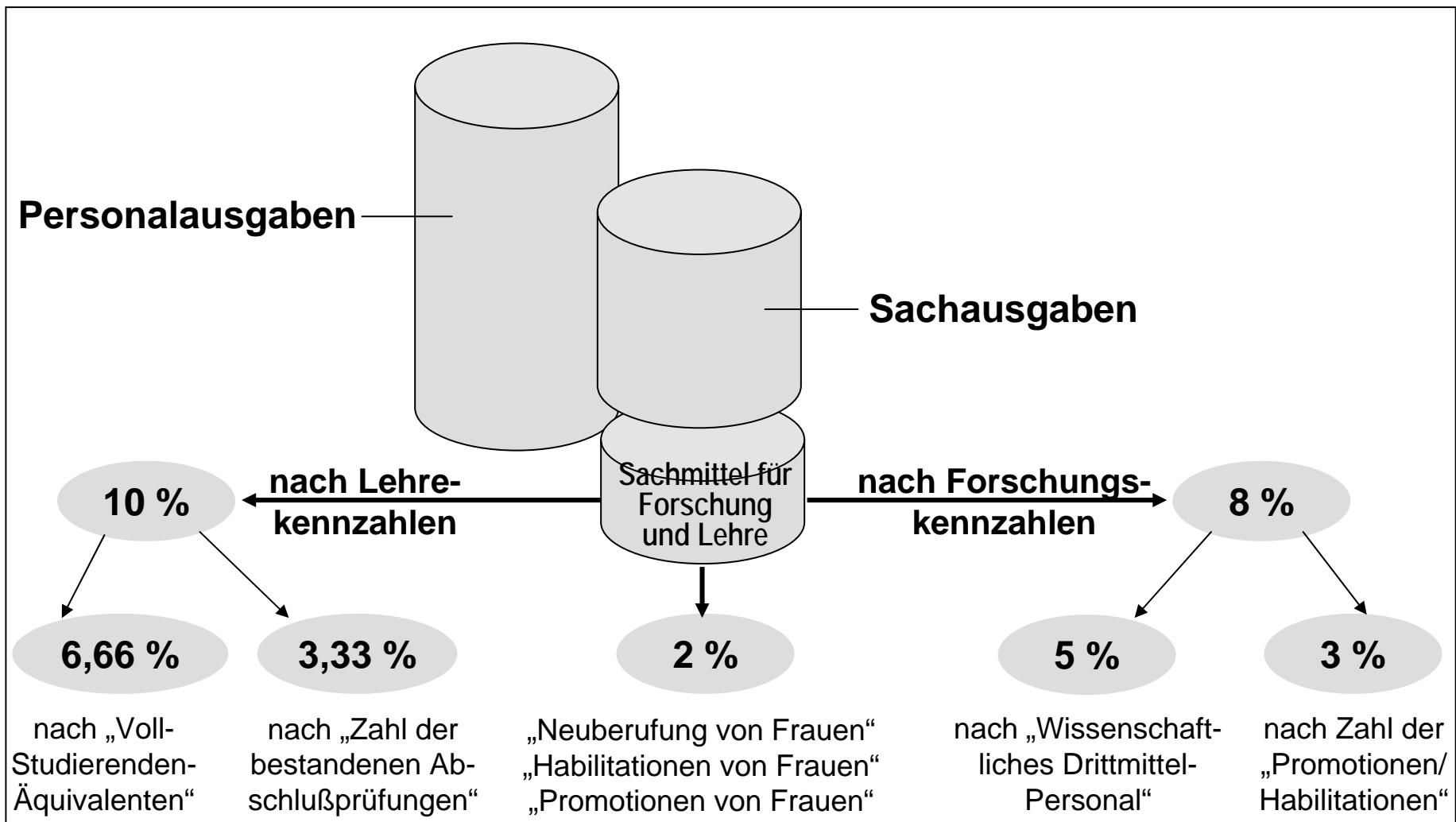
Grundlage: 3-jährige **Bedarfs- und Entwicklungsplanung**

Hochschul- individuelle

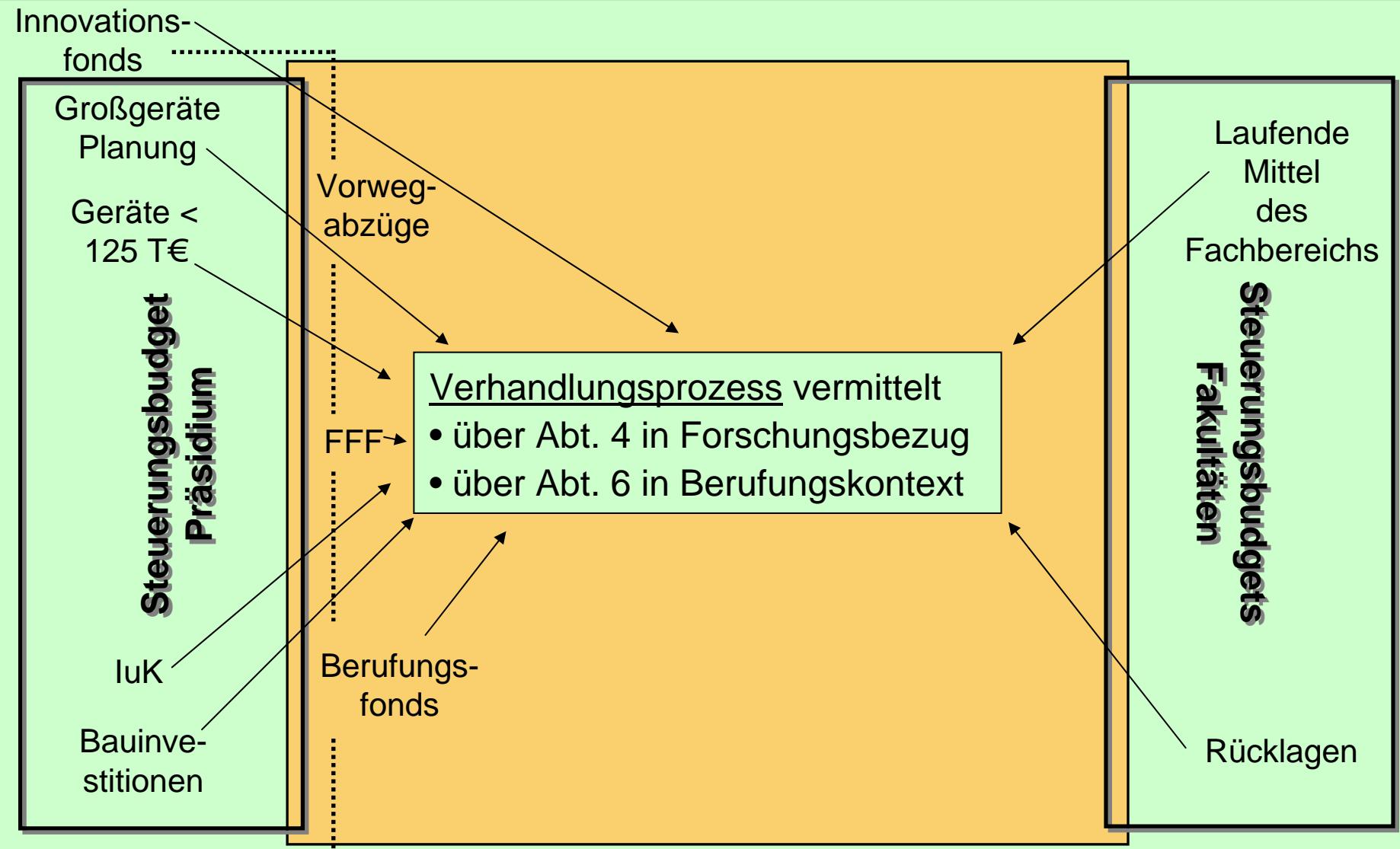
Vereinbarung

(ZLV gemäß § 2 Abs. 3 HmbHG)

# Leistungsbezogene Kennzahlen: Verteilung der Sachmittel für Forschung und Lehre



# Budget IST



# Universitäres Budget-Management



# Organisationsfragen: Die neuen Hochschulgesetze

- Haben in allen Bundesländern inzwischen unternehmerische Organisationsvorstellungen, ohne mit den alten Gremienstrukturen total zu brechen
- Alle neueren Landesgesetze (Sachsen, NRW, Hamburg) führen den Hochschulrat als Aufsichtsgremium neu ein, und machen das Präsidium/Rektorat zum Vorstand
- Daneben entmachten sie den Senat
- Dennoch ist die Abstimmung in diesem Dreieck Vorstand (Rektorat)/Aufsichtsrat (Hochschulrat) ./ traditionelle Gremien von Land sehr unterschiedlich i Festschreibung durch Gesetz und Gestaltbarkeit durch Hochschule und auch in der Zuschreibung von Zuständigkeiten

# *Organisationsfragen II*

## *Der Vorstand*

- Derzeit wird wie selbstverständlich davon ausgegangen, dass unternehmerische Organisationsformen, insbesondere das „VorstandsmodeLL“ geeignetes Modell für die Hochschulleitung ist.
- Daran haben nicht nur die nordrhein-westfälischen Kollegen Zweifel (Es geht vor allem um die Figur des Vorstandsvorsitzenden):

*„Die Kanzler/innen müssen bereit sein, diesen Veränderungsprozess aktiv zu gestalten und als Problemlöser/in und Motor von Entwicklungen aufzutreten. Effizienzsteigerungen und kontinuierliche Veränderungsprozesse in dem dargestellten Sinne sind aber nur erreichbar, wenn der Kanzlerin / dem Kanzler die Gesamtsteuerung und die Betriebsverantwortung für die Verwaltung und dementsprechend die Funktion der / des Dienstvorgesetzten für das nichtwissenschaftliche Personal obliegt, ...“*

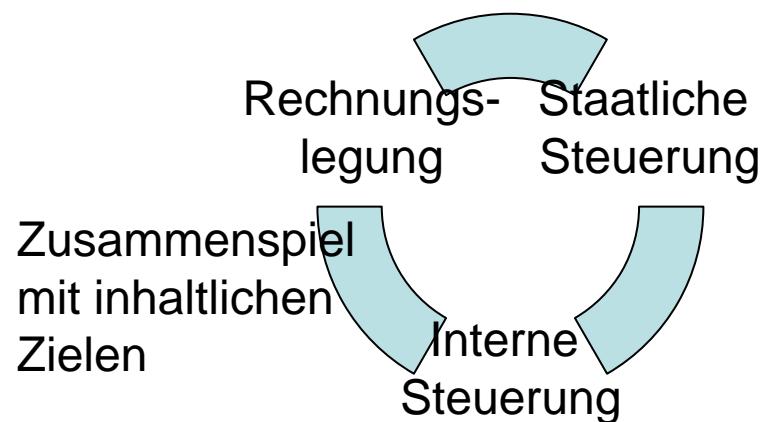
*Davon unberührt bleibt die fachliche Ressortverantwortung der anderen Rektoratsmitglieder.“ Erklärung der NW-Kanzler vom 15.04.2005*

# *Daneben gibt es Auswirkungen auf die Rolle des Führungspersonals (Beispiel Kanzler)*

K =Kurator



K im Rektorat oder Präsidium, BfH



*Exkurs:*

*Organisations-Rahmenbedingung*

*„Es reichen nicht allein Konvertiten auf der Zentralebene“*

- Das zentrale Leitungsgremium ist nur so gut und effizient, wie die Gesamtorganisation der Hochschule funktional ist
- In den einzelnen Bundesländern sind hierzu die Rezepte verschieden: Die Ansätze schwanken zwischen fast ausschließlich monokratischen Modellen (TU Darmstadt-Gesetz) und vollkommen dezentralistischen Strukturen (Hamburgisches Hochschulgesetz)

# *Organisationsfragen II*

- In Ableitung des Aufgabe-Kompetenz-Verantwortungs-Prinzips bestehen unterschiedliche Ausgangslagen bei der „Verberuflichung“ von Leitungspersonal
- Es wird auf unterschiedliche Weise ermöglicht bzw. festgestellt, dass/ob Basis für Ressort- oder Gesamtverantwortung vorhanden ist

# *Welches Sind die: „Neuen Anforderungen“?*

- Betriebswirtschaftliche Kenntnisse und Kenntnisse von „Neuen Steuerungsmodellen“ sowie von Organisationstheorie
- Im Zusammenhang mit der Neudefinition des Verhältnisses von Verwaltung zu Wissenschaftlicher Leitung: Soft Skills, **Führungsqualifikation**, Teamfähigkeit

# *Curriculares Beispiel (Osnabrück/ Bremen)*

<i>Internationales Wissenschafts- system</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Grundlagen des internationalen Wissenschaftssystems</i></li><li>• <i>Organisation und Verwaltung</i></li><li>• <i>Grundlagen des Hochschul- und Wissenschaftsrechts</i></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Wissenschaft – Forschung – Wirtschaft</i></li><li>• <i>Internationale Beziehungen</i></li><li>• <i>Rechtliche Analyse von Problemen in Wissenschaftsmanagement und -politik</i></li></ul>
<i>Führung/ Management methoden</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Betriebswirtschaftliche Instrumente und Methoden</i></li><li>• <i>Strategisches Management</i></li><li>• <i>Operatives Management</i></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Kosten- und Finanzmanagement/Controlling</i></li><li>• <i>Human Ressource Management</i></li><li>• <i>Qualitäts- und Prozessmanagement</i></li><li>• <i>Internationales Hochschul- und Wissenschaftsmarketing</i></li></ul>
<i>Kommunikation/ Soft Skills</i>	<i>Kommunikation</i>	<i>Führung</i>

# *Wie stellen wir sie sicher? Ansprüche an die Personalgewinnung*

- Professionalisierung der „Profis“
  - Wissenschaftsmanagement-Studiengänge in Bremen/Osnabrück, Oldenburg, etc.
- Bei den Wissenschaftlern ist die Frage, wie weit wir mit dem „Aussieben von Naturtalenten“ noch kommen werden
  - Trends in der Professionalisierung der Personalgewinnung

# *Trends in der Professionalisierung der Personalgewinnung I*

## Beispiel: USA

- » 27 Personalberatungsfirmen, die im Hochschulbereich tätig sind, arbeiten mit dem American Council on Education (ACE) zusammen, der schon seit 1985 einen Roundtable of Executive Search Firms unterhält
- » Zum Bsp. bei Foster Partners, einer Agentur mittlerer Größe, macht der Hochschulbereich etwa 20% des Umsatzes aus
- » Aufgabe einer Search Firm besteht darin, ein umfassendes Bild von der Position zu erheben und auf dieser Basis eine Stellenausschreibung zu formulieren. Die Firmen führen Interviews mit allen wesentlichen Parteien, von Hochschullehrern und Studenten über die Mitglieder des Board of Trustees bis zur Alumnivereinigung.
- » Wichtig sei gerade auch, die nicht so erfreulichen Seiten des Jobs zu erkennen, um das Stellenprofil angemessen definieren können.
- » Laut einer Studie des ACE berichten ein Fünftel aller neuen Präsidenten, dass sie einige wesentliche Aspekte ihrer Tätigkeit im voraus nicht richtig eingeschätzt hätten.

# Zwischen-Fazit

- Change Management- und Personalentwicklungs-Aspekte sind nicht auseinander zu halten
- Es müssen Hochschulnahe Organisationsformen entwickelt werden, der *blue print* Unternehmen versagt jedenfalls in wesentlichen Details
- Das Spannungsfeld von Ressortverantwortung und AKP spielt dabei eine wesentliche Rolle
- Es müssen drei Ansätze parallel gefahren werden
  - Professionalisierung durch spezifische, vor allem vertiefende Ausbildung
  - Professionelle Personalgewinnung
  - Kreative Ansätze in der Personalentwicklung, vor allem im wissenschaftlichen Personal

# Profile

- Kardinaler Nachteil gegenüber vor allem der amerikanischen Wissenschaftsszene ist die disparate Forschungsförderung (in jedem Dorf ein Köter). Das schreit nach Profilbildung.
- Bei den Großforschungseinrichtungen ist die Profilbildung gleichsam System-immanent, jedenfalls dann, wenn Träge die Evakuierungen ernst nimmt
- Bei den Universitäten ist das Thema Profilbildung ein neueres Phänomen (Exzellenzinitiative). Funktionierende Vernetzung mit außeruniversitären Einrichtungen ist in diesem Zusammenhang aber hilfreich. Dies zeigt auch schon das DFG-Forschungsranking

# Profile II

- Lebenslüge: „Volluniversität“
- De facto sind alle größeren Hochschulen Hybriduniversitäten mit einem sehr heterogenen Portfolio an unterschiedlichen Angeboten, Stärken und Schwächen
- Dies zu sortieren ist Aufgabe der nächsten Jahre, die Exzellenzinitiative ist in dem Zusammenhang nicht zu unterschätzen
- Daneben steht die Zusammenarbeit mit Großforschungseinrichtungen: If you can't beat them, join them!

# Welches sind die Vernetzungsinstrumente?

- Vertretung in den Leitungsgremien (Kuratorien)
- Gemeinsame Investitionen
- Gemeinsame Berufungen:  
*Jülicher Modell* (Beurlaubungsmodell) *Berliner Modell* (Erstattungsmodell), *Karlsruher Modell* (Personalunion-Modell; Nebenamt-Modell)
- Nutzung von Förderanträgen zur Verbundforschung

# Die richtige Mischung aus Statik und Dynamik: Zu den Vereinbarungen zwischen Hochschule und Großforschungseinrichtung

- Wichtig ist, dass in der Vereinbarung gemeinsame Ziele definiert werden, allein der Zugang zum Großgerät kann nicht Ziel sein
- Eine allein auf Großforschungseinrichtungen abzielende Karriereplanung ist nicht mehr zeitgemäß. Das bedeutet für die Kooperationsverträge, dass der Fokus nicht mehr allein auf den „Direktoren“ beruhen darf.

# Unternehmertum und Recht: Die androgyne Welt der Hochschulen

Öffentliche Hochschulen sind gemäß § 58 Abs. 1 Satz 1 HRG Körperschaften des öffentlichen Rechts und "zugleich staatliche Einrichtungen ". Daneben gibt es Stiftungshochschulen (Göttingen) und GmbH's (FH Osnabrück). Wichtiges Merkmal dieser „privatisierten“ Hochschulen ist deren Eigentümereigenschaft hinsichtlich des Grundstücksvermögens.

**Wesentlich für die Ebene der Anwendbarkeit von öffentlichem Haushaltsrecht Öffentliche Haushaltsvorschriften tragen gleichsam als Ohrmarke der öffentlichen Zuwendung.** Hierin besteht der zentrale Unterschied zur „rein öffentlich-rechtlichen Hochschule“. Die Frage des Interesses an der Zuwendungsfähigkeit gegenüber öffentlichen Institutionen (Bund, EU, DFG) und der Abwägung des Steuerrechts und das genaue Geschäftsfeld einer Institution ist auch die Wahl der Rechtsform (öffentlich rechtliche Einrichtung, Stiftung, GmbH) respektive der Ausgliederung maßgeblich

# Mit Abschluss der Föderalismusreform sieht's ein wenig anders aus

## § 2 (Hochschulfreiheitsgesetz NW)

(1) Die Hochschulen nach § 1 Abs. 2 sind **vom Land getragene, rechtsfähige Körperschaften des öffentlichen Rechts und zugleich Einrichtungen des Landes**. Durch Gesetz können sie auch in anderer Rechtsform errichtet oder in eine andere Rechtsform umgewandelt oder in die Trägerschaft einer Stiftung überführt werden.

(4) Die Hochschule wird durch die Eröffnung des Insolvenzverfahrens das Vermögen der Körperschaft oder mit der Rechtskraft des Beschlusses, durch den die Eröffnung des Insolvenzverfahrens mangels Masse abgelehnt wird, aufgelöst....

## § 5 (Hochschulfreiheitsgesetz NW)

(1) Die staatliche Finanzierung der Hochschulen orientiert sich an ihren Aufgaben, den vereinbarten Zielen und den erbrachten Leistungen.

(2) Die Mittel im Sinne des § 2 Abs. 3 Satz 3 werden in Form von Zuschüssen für den laufenden Betrieb und für Investitionen gewährt. Die haushaltrechtliche Behandlung dieser Zuschüsse und des Körperschaftsvermögens richtet sich ausschließlich nach dem Hochschulgesetz und den aufgrund dieses Gesetzes erlassenen Vorschriften. Die Hochschulen führen ihren Haushalt auf der Grundlage eines ganzheitlichen Controllings, das die Kosten- und Leistungsrechnung, eine Kennzahlsteuerung und ein Berichtswesen umfasst.

(3) Die Zuschüsse nach Absatz 2 fallen in das Vermögen der Hochschule, zu dem auch die Erträge sowie das Vermögen der rechtlich unselbständigen Stiftungen gehören.

# „Hochschulfreiheits-Gesetz, die 2.“

**(6) Die Hochschulen dürfen ungeachtet der Rechtsform wirtschaftliche Unternehmen nur errichten, übernehmen, wesentlich erweitern oder sich daran beteiligen (unternehmerische Hochschultätigkeit), wenn**

**1. Zwecke von Forschung und Lehre, des Wissenstransfers, der Verwertung von Forschungsergebnissen oder sonstige Zwecke im Umfeld der Aufgaben nach § 3 dies rechtfertigen,**

**2. das Unternehmen nach Art und Umfang in einem angemessenen Verhältnis zur Leistungsfähigkeit der Hochschule und zum voraussichtlichen Bedarf steht,**

**3. die Hochschule einen angemessenen Einfluss in den Organen des Unternehmens erhält und**

**4. die Einlage aus freien Rücklagen der Hochschule erfolgt und die Einlageverpflichtung und die Haftung der Hochschule auf einen bestimmten und ihrer Leistungsfähigkeit angemessenen Betrag begrenzt werden.**

**5. Eine unternehmerische Hochschultätigkeit für sonstige Zwecke im Umfeld der Aufgaben nach § 3 ist darüber hinaus nur zulässig, wenn der öffentliche Zweck durch andere Unternehmen nicht ebenso gut und wirtschaftlich erfüllt werden kann.**

# Public Private Partnership

Die zunehmende Finanzknappheit der öffentlichen Hand auf allen drei Ebenen - Bund, Länder und Kommunen - hat jedoch zu einem Umdenken geführt. So bestimmt beispielsweise § 7 der Bundeshaushaltssordnung, dass die Grundsätze der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit zur Prüfung verpflichten, inwieweit staatliche Aufgaben „durch Ausgliederung und Entstaatlichung oder Privatisierung erfüllt werden können“. Die Haushaltssordnungen der Ländern enthalten gleich lautende Bestimmungen. Damit sind zwar Public-Private-Partnership-Modelle nicht ausdrücklich erwähnt.

# **Public Private Partnership II**

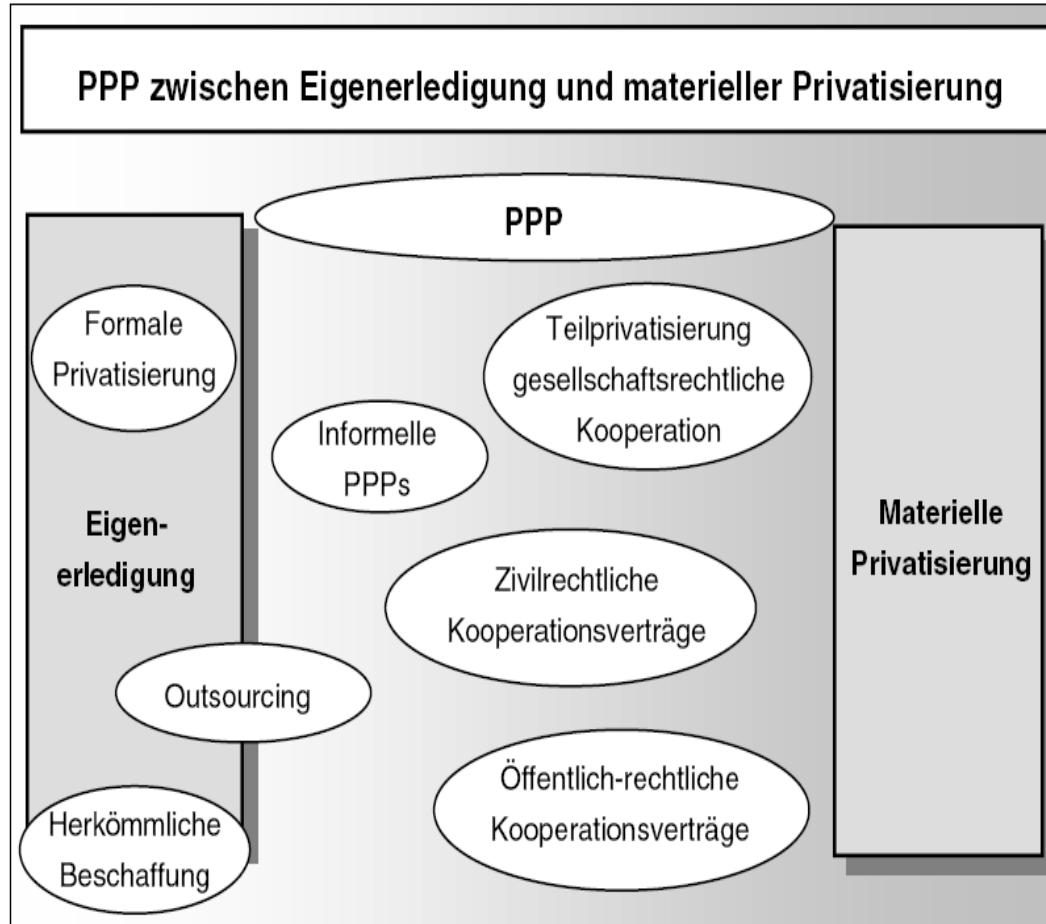
**PPP - Oberbegriff für unterschiedliche Erscheinungsformen**

**Public Private Partnership (PPP) bezeichnet das partnerschaftliche Zusammenwirken von öffentlicher Hand und Privatwirtschaft mit dem Ziel einer besseren wirtschaftlichen Erfüllung öffentlicher Aufgaben als bisher. PPP-Projekte erfassen das gesamte Spektrum zwischen der rein hoheitlichen Realisierung öffentlicher Aufgaben einerseits und der vollständigen Privatisierung öffentlicher Aufgaben andererseits. Unter dem Oberbegriff PPP finden sich die unterschiedlichsten Sachverhalte und Erscheinungsformen. Dauer und Intensität der Partnerschaft können im Einzelnen sehr stark differieren.**

# PPP Anwendungsgebiete

- Immobilien-Projekte (einzelne Immobilien, Immobilien-Portfolios)  
Relevanz wegen des moribunden HBFG
- Logistik mobiler Wirtschaftsgüter (z.B. IT-Bereich, Telefon-Anlagen  
(Auch IUK-Infrastruktur wurde bis dato vom Bund kofinanziert))
- Fahrzeugfotten
- Projekte zur Förderung von Forschung und Entwicklung, Technologietransfer;
- IT-Projekte insbesondere im Zusammenhang mit E-Government (z.B. Digitales Ruhrgebiet; Herkules-Projekt des Bundesverteidigungsministeriums (geplant));
- Sicherheitspartnerschaften: Police Private
- Partnership

# PPP, die Bandbreite



# Welches sind die Unternehmensfelder?

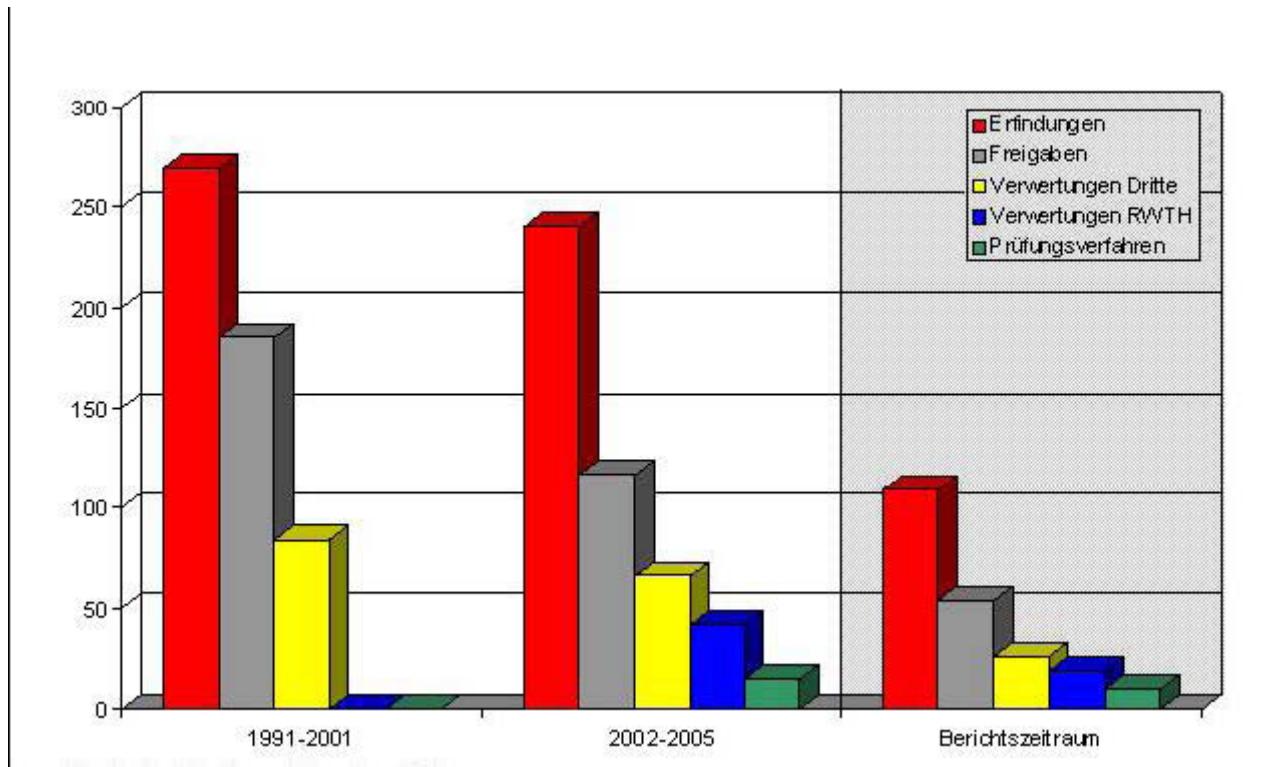
- Weiterbildung (non traditional students)
- Transfer/Auftragsforschung/Consultancy
- Patentverwertung

# Patente und Erfindungen (Beispiel Aachen)

Der Stellenwert der Hochschulen im Innovationsprozess von Wirtschaft und Gesellschaft muss noch deutlicher ausgebaut werden. Bei der wirtschaftlichen Verwertung von Forschungsergebnissen kommt hierbei dem Patent als Transferinstrument eine zentrale Rolle zu. In Workshops, Vortragsveranstaltungen und Beratungen informierte die Abteilung Technologie- und Innovationstransfer - z.T. auch gemeinsam mit dem Patentinformationszentrum PIZ der RWTH Aachen und der PROvendis GmbH - über das Patentwesen an der RWTH Aachen und im Land Nordrhein-Westfalen.

Im Berichtszeitraum wurden insgesamt 109 Erfindungen von Wissenschaftlern der RWTH Aachen gemeldet. Davon wurden 19 von der RWTH Aachen und 26 durch Dritte verwertet, 54 Erfindungen wurden freigegeben, zehn liegen derzeit PROvendis noch zur Bewertung vor (2004/2005)

# Patente und Erfindungen (Beispiel Aachen)



# Patente in den USA, die wichtigsten Hochschulen

Rang (2004)	Zahl der Patente (2004)	Hochschule (US)	Rang 2003	Zahl der Patente (2003)
1	424	University of California	1	439
2	135	California Institute of Technology	2	139
3	132	Massachusetts Institute of Technology	3	127
4	101	University of Texas	4	96
5	94	Johns Hopkins University	7	70
6	75	Stanford University	5	85
7	67	University of Michigan	8	63
8	64	University of Wisconsin	6	84
9	58	University of Illinois	20	39
10	52	Columbia University	19	61

# What makes the difference?

- Verhältnis von Patentbewertung zu Verwertung
- Patente als Wirtschaftsgut, man kann an der Fluktuation sehen, dass es einen Handel mit Patenten gibt
- Nicht nur Vorteile, Beispiel ,658 Patent

# Dimensionen der Ausgründung

Rechtliche Verselbständigung überhaupt

Ausgründung ./ Profit Center

Steuerrecht: Der Betrieb gewerblicher Art  
(BGA)

Organisations (Satzungsrecht) der  
Hochschule An-Institut

Business-Plan, Akquisitions-Situation

# Betriebe gewerblicher Art

- Betriebe gewerblicher Art werden gesetzlich umschrieben als "Einrichtungen, die einer nachhaltigen Erzielung von Einnahmen außerhalb der Land- und Forstwirtschaft dienen und die sich innerhalb der Gesamtbetätigung der juristischen Person wirtschaftlich herausheben". Nicht zu den Betrieben gewerblicher Art gehören nach § 4 Abs. 5 KStG Betriebe, die überwiegend der Ausübung der öffentlichen Gewalt dienen (Hoheitsbetriebe).

# Ausgründungen im Consultancy- /Auftragsforschungsbereich

- Zwei Beispiele aus Hamburg:
- Centrum für angewandte Nano  
wissenschaften (CAN)
- Hamburger Weltwirtschafts-Institut