

Was heißt und zu welchem Ende gründet man eine private Hochschule?

Gründungsmotive und Erfolgsdefinitionen privater Hochschulen in Deutschland

Andrea Sperlich
Mannheim

In der Diskussion über private Hochschulen sollte man sich – ebenso wie Friedrich Schiller es in seiner historischen Antrittsrede in Jena anriet – Zeit nehmen für die Beantwortung von Grundsatzfragen und das Finden der großen Zusammenhänge, ehe man als Brotgelehrter auftritt. Dieses

Unterfangen ist kein leichtes, denn die Forschung weist auf diesem Gebiet große Lücken auf. Für den ersten, groben Überblick über die existierenden privaten Hochschulen in Deutschland eignen sich kommentierte Auflistungen der dort gegebenen Studienmöglichkeiten (Barthold 2000 oder Göpfarth/Zinkhahn 2002). Angesichts der rasanten Entwicklung müssen diese Werke jedoch als zumindest teilweise veraltet bezeichnet werden. Die Veröffentlichung einer aktuellen amtlichen Liste der Privathochschulen wird durch das Fehlen einer allgemeingültigen Definition des Gegenstands erschwert, wenn nicht unmöglich gemacht.¹ Nicht-wissenschaftliche Informationen finden sich sowohl in den Printmedien als auch im Internet, wissenschaftlich fundierte Aussagen sind jedoch rar.

In der jüngsten Vergangenheit entstanden einige deskriptive Gutachten und Berichte (Brauns 2003 oder Stannek/Ziegele 2005), die jedoch bei der Erstellung auf den Mitwirkungswillen der Hochschulen angewiesen waren und daher als problematisch einzustufen sind. Vergleichsweise häufig werden im Schrifttum hochschulrechtliche Belange behandelt

¹ Eine private Hochschule ist eine als Hochschule anerkannte Institution, die von einer privaten natürlichen oder juristischen Person oder mehreren getragen wird und sich überwiegend aus privaten Mitteln finanziert. Wird von deutschen privaten Hochschulen gesprochen, bedingt dies, dass ihr Sitz in Deutschland liegt und die Hochschule nach deutschem Recht, also dem Recht des Sitzbundeslandes, anerkannt wurde.

(Steinkemper 2002, Kämmerer/Rawert 2003; außerdem diverse Kommentare zum Hochschulrahmengesetz beziehungsweise zu den Landeshochschulgesetzen, etwa Reich 2005, Thieme 2004 oder Haug 2001). Zudem gibt es zahlreiche Schriften zu volkswirtschaftlichen und hochschulpolitischen Fragestellungen, zum Beispiel zur Marktfähigkeit von Bildung oder zur Notwendigkeit und zum Nutzen privater Hochschulen für das Gesamtsystem (beispielsweise Woll 2001 oder van Lith 1985). Betriebswirtschaftliche Ansätze werden hingegen kaum gewählt. Betrachtungen des Hochschulmarketing (Escher 2001, Trogele 1995, Topf 1986) als Teil der Betriebswirtschaftslehre sind zumeist aus der Sicht staatlicher Hochschulen verfasst, ebenso Erfahrungsberichte oder Handlungsempfehlungen zur Hochschulsteuerung unter den (für diese Gruppe von Hochschulen) neuen Rahmenbedingungen. Einer der wenigen Beiträge, die sich explizit mit dem Management privater Hochschulen beschäftigen, stammt von Klaus Brockhoff, dem ehemaligen Rektor der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung in Koblenz-Vallendar (Brockhoff 2003).

Es besteht folglich eine Lücke im Bereich der betriebswirtschaftlich orientierten Privathochschulforschung. So speist sich die gängige Meinung über private Hochschulen in der breiten Öffentlichkeit, aber auch unter Vertretern der Bildungspolitik und Bildungsforschung, aus Vorurteilen und dem Hören-Sagen. Im deutschen Bildungssystem, dem Beobachter gerne ein faktisches staatliches Hochschulmonopol attestieren, liegt es nahe, private Einrichtungen erst einmal im kommerziellen Sektor zu verorten.

Der vorliegende Beitrag geht daher zunächst der Frage nach, ob nicht einige private Hochschulen in Deutschland Merkmale von Nonprofit-Unternehmen aufweisen. Es schließt sich im zweiten Abschnitt eine Betrachtung der vielfältigen Gründungsmotive privater Hochschulen an. Ausgehend von der Annahme, dass diese Motive sich im Selbstverständnis und auch in den Zielen der Organisation widerspiegeln, beschäftigt sich der dritte Abschnitt mit den gängigen Ansätzen der Erfolgsmessung und plädiert für Maße, die den Besonderheiten des Gegenstands Rechnung tragen.

Private Hochschulen als Nonprofit-Unternehmen?

Betrachtet man Bildungssysteme anderer Länder, fällt auf, dass dort die Gleichung „privat = kommerziell“ nicht gilt. So trennt man etwa in Frankreich zwischen den staatlichen Universitäten und den privaten Grandes Ecoles, wobei Letztere als Nonprofit-Unternehmen betrachtet werden. In den USA ist es üblich, zwischen Not-for-Profit- und For-Profit-Hochschulen zu unterscheiden, und auch hier können private Hochschulen in die Nonprofit-Gruppe fallen. David Palfreyman berichtet von „the fast-growing 'for-profit', commercial sector of US HE (as opposed to the public system, or the charitable/'not-for-profit' private HEIs)” (Palfreyman 2004: 56) und beschreibt das (derzeitige) Betätigungsfeld der kommerziellen Hochschulen mit den Worten: „the 'for-profits' cater mainly for students in their thirties who need to bolt on a vocational degree to their work experience, (...) their competitive edge lies in cutting costs while efficiently and adaptively serving their market niche” (Palfreyman 2004: 57).

Kathleen Kelly differenziert innerhalb der Gruppe der For-Profits noch einmal zwischen „small, friendly, enterprise colleges“ und „publicly traded, multi-state 'super systems' enrolling thousands of students“ (Kelly 2001: 2) – eine Entwicklung, die unter Deutschlands privaten Hochschulen, wenn überhaupt, nur in Ansätzen festzustellen ist. Selbst die größten privaten Hochschulen Deutschlands, etwa die Hamburger Fern-Hochschule mit 5.233 Studierenden im Sommersemester 2005 (Wissenschaftsrat 2005: 1) oder die Fachhochschulen der AKAD mit zusammen etwa 5.800 Studierenden im Wintersemester 2005/2006 (Wissenschaftsrat 2006: 8), sind nach internationalen Maßstäben klein.

Nonprofit-Organisationen grenzen sich nach deutschem Verständnis im Allgemeinen von kommerziellen, also von profitorientierten Unternehmungen, dadurch ab, dass der Gewinn nicht die ausschlaggebende Zielgröße ist: Bei ihnen stehen die Erreichung der eigentlichen Sachziele (gewissermaßen ihre Sinnggebung, also die Ausbildung von Studierenden und die Forschung) und der wirtschaftlichen Sachziele (die aus ihrer Teilnahme am Wirtschaftsverkehr herrühren, also „Kunden“orientierung, Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit) im Vordergrund, während die Formalziele (Gewinn, Rentabilität, Liquidität, Sekurität) „eine Art Nebenbedingung“ darstellen (Eichhorn 2001: 123ff.). Für Nonprofit-Organisationen im engen Sinn (neben Nonprofit-Verwaltungen, -Vereinigungen

und -Haushaltungen) ist es „wesentlich, dass Sachziele präferiert und die Kosten dauerhaft gedeckt werden, Erträge und Zuwendungen der Finanzierung dienen und eine freiwillige Selbstbindung erfolgt“ (Eichhorn 2001: 128). Angesprochen ist hiermit unter anderem die Gewinnverwendungsseite. Nonprofit-Organisationen dürfen Gewinne erzielen, solange diese nicht ausgeschüttet werden, sondern ausschließlich den Sachzielen zugute kommen (Eichhorn 2001: 127). Diese Kriterien lassen sich ohne Einschränkungen auf den Hochschulbereich anwenden. Ein erstes Indiz für die Zuordnung bietet die Rechtsform, bei deren Betrachtung sich zeigt, dass etliche private Hochschulen als gemeinnützige GmbH verfasst sind. Rückschlüsse auf die jeweiligen dominanten Zielarten und deren Bedeutung lassen weiterhin die Gründungsmotive und das Selbstverständnis der Hochschulen zu.

Motive für die Gründung einer privaten Hochschule

Die Motive für Privathochschulgründungen waren bislang weder Gegenstand der Hochschul- noch der Gründungsforschung. Während Erstere bislang kein besonderes Interesse an der Gründungsphase zeigte und bei staatlichen Hochschulen implizit von sachzielorientierten Motiven ausgeht (das heißt von der Deckung der Nachfrage an Studienplätzen), beschäftigt sich Letztere nicht mit dem Warum, sondern dem Wie einer Gründung (stellvertretend für viele: Hering 2005, Klandt 1984, Nathusius 1977). Zudem hat sie aufgrund ihrer Konzentration auf kommerziell ausgerichtete Klein- und Kleinunternehmen die Hochschulen nicht für sich entdeckt.

Durch die noch junge Existenz der privaten Hochschulen in Deutschland ist es allerdings möglich, auf Erfahrungsberichte direkt Beteiligter zurückzugreifen. Die Bedeutung dieser Fragestellung ist zu ermessen, wenn man sich die hohe Zahl von Gründungsvorhaben vor Augen führt. In einer im Frühjahr 2005 durchgeführten Befragung der Wissenschaftsministerien (Sperlich 2005) verzeichnen die acht Bundesländer, in denen damals Gründungsaktivitäten aktuell waren, insgesamt 31 Initiativen (Bayern, Berlin, Brandenburg, Bremen, Hessen, Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen und Nordrhein-Westfalen). Ein Stadtstaat berichtet zudem von 50 bloßen Anfragen nach dem Prozess der staatlichen Anerkennung, davon zwei ernstzunehmenden, und ein weiteres Land von 120 Anfragen in den Jahren von 1994 bis 2004, von denen acht anerkannt

wurden. Es scheint also Gründungswillige zu geben, auch wenn nur wenige ihr Projekt bis zum Hochschulstatus führen wollen oder zu führen vermögen.

Als Hochschulgründer kommen generell neben dem Staat – genauer gesagt: seinen für die Wissenschaft zuständigen Ministerien – Privatpersonen, Unternehmen, Stiftungen, Verbände, Städte, schon bestehende Hochschulen und Zusammenschlüsse dieser Gruppen in Betracht. Fragt man nun nach deren Beweggründen, lassen sich vier Hauptmotive ausmachen, die in die Gründungsentscheidung hineinspielen. Diese schließen sich nicht gegenseitig aus, sondern können gemeinsam auftreten und tun dies in der Realität auch. Gerade die Abgrenzung zwischen monetären und nicht-monetären Motiven fällt auf der theoretischen Ebene schwer, da eine solche Trennung bei den praktischen Vorüberlegungen schlichtweg unmöglich und auch unsinnig scheint. Begünstigend für die Privathochschulgründung wirken in jedem Fall drei Faktoren: erstens Kapazitätsengpässe an staatlichen Hochschulen, zweitens deren (zumindest zum Teil von dieser Überlastung herrührende) Defizite und drittens die veränderte Wahrnehmung des Gutes Bildung, das immer weniger als rein öffentliches Gut gesehen wird (Brockhoff 2003: 3).

Das erste Motiv, der „Branchenbedarf an Absolventen und Forschung“, kommt zum Tragen, wenn die Gründer ein Interesse daran haben, dass bestimmte Fächer oder auch gewisse Qualifikationen stärker als bisher berücksichtigt werden. Dies kann beispielsweise für die Hochschule für Bankwirtschaft in Frankfurt am Main angenommen werden. Im Aufsichtsrat ihres Trägers, der Bankakademie e.V., sind die Bayerische HypoVereinsbank, die BHF-Bank, die Commerzbank, die Deutsche Bank und die Dresdner Bank vertreten. Die Gründung einer privaten Hochschule lässt vergleichsweise geringere Suchkosten nach Absolventen entstehen, weil diese an einem Ort „gebündelt“ sind und über Kooperationen in vielen Fällen direkter Zugriff besteht. Studierende und Arbeitgeber lernen sich schon in frühen Studienphasen bei Projekt- und Diplomarbeiten sowie Praxissemestern kennen. Außerdem treten nur geringe Nachqualifizierungskosten auf, weil der Gründer Einfluss auf das Curriculum nehmen kann und die Studierenden direkt nach seinem Bedarf ausbilden lässt. Für die Forschung gilt sinngemäß das Gleiche.

Von „Imagesteigerung und Einflussnahme“ als Motiv kann man sprechen, wenn der Gründer darauf abzielt, mit der Hochschule sein Prestige zu erhöhen. Dies ist oft bei Städten der Fall, deren Profil als Wissen-

schaftsstadt das Ansehen mehr (Kaase 2004: 185) und auf lange Sicht durch die Aufwertung des Standorts viele, auch finanzielle, Vorteile mit sich bringt. Eine Konsequenz daraus, nicht nur für Städte, sondern auch für alle anderen Gründer, ist die erhöhte Möglichkeit der Einflussnahme auf politische und gesellschaftliche Entscheidungen.

Selten tritt das dritte Motiv, „wirtschaftliche Gründe“, in Reinform auf. Bei den vergleichsweise hohen Anfangsinvestitionen und den langen Vorlaufzeiten für die staatliche Anerkennung stellt sich auch die Frage, ob nicht mit nahezu jeder anderen Geschäftsidee mehr und früher Gewinne erzielt werden können. Einzig die im Jahre 2003 gegründete Private Hanseuniversität Rostock, die sich noch im Prozess der staatlichen Anerkennung befindet, bekennt sich offen zur Gewinnerzielung als eines ihrer dominanten Prinzipien:

„Bislang konnten Privat-Universitäten nur mit Spendengeldern überleben. Warum eigentlich, wenn US-Universitäten ihren Aktionären ‚saftige‘ Dividenden ausschütten? Und bislang wurden solche Privat-Universitäten nur von Professoren gegründet. Und warum nicht von Unternehmern? Deshalb gründen wir jetzt die erste Universität Deutschlands als gewinnorientierte Gesellschaft nach Aktienrecht.“ (Private Hanseuniversität Rostock 2006).

Neben der gewünschten Gewinnerzielung liegen auch wirtschaftliche Motive vor, wenn eine private Hochschule als Abschreibungsobjekt oder als Ergänzung des Unternehmensportfolios fungiert. Während Ersteres sich naturgemäß nur schwierig empirisch belegen lässt, zeigt sich Letzteres oft in Konzernen mit bildungsaffinen Betätigungsfeldern, sei es Schulträgern oder Verlagen.

Das vierte und damit letzte Motiv ist zugleich das am häufigsten vertretene. Hierbei geht es um die Verbesserung des Hochschulsystems. Gern werden die privaten Hochschulen als Modellversuche gesehen (Pechar 2001: 361 f., der auf die staatliche Förderung mancher privater Hochschulen hinweist und diese in der leichteren Umsetzung von Reformzielen begründet sieht) oder verstehen sich auch selbst so (Ziegler 1999: 163). Die Defizite in der Lehre bestehender Hochschulen möchten sie mit neuen Lehrstrukturen oder -methoden überwinden und sich ein eigenständiges Ausbildungsprofil geben (Pechar 2001: 361). Dies ist selbstverständlich eher möglich, wenn die Rahmenbedingungen den Hochschulangehörigen „mehr Gestaltungsfreiheit und weniger Bürokratie“² bieten, so wie dies lange Zeit nur an von staatlichen Vorgaben losgelöste(re)n privaten

² Zitat eines Prospekts aus der Gründerzeit der Universität Witten-Herdecke, Spiegel (1987: 5)

Hochschulen der Fall war. Paradebeispiele sind die Universität Witten-Herdecke und die Bucerius Law School, die mit neuen Ansätzen die Mediziner- beziehungsweise Juristenausbildung beleben und mit großem Erfolg die Studierenden zum Abschluss gebracht haben (Universität Witten-Herdecke 2006 und Weber 2005).

Eine schriftliche Befragung der Privathochschulleitungen, die im Sommer 2006 durchgeführt wurde, gibt indirekt Aufschluss über die Gründungsmotive.³ In Frage 1, „Selbstverständnis“ sollte auf einer Fünfer-Skala mit den beiden Polen „Stimme gar nicht zu“ und „Stimme voll zu“ der Grad der Zustimmung zu den Items angegeben werden. Dabei zeigte sich etwa, dass die Fragen nach dem finanziellen Ergebnis („Wir legen größten Wert auf ein möglichst hohes finanzielles Ergebnis“) und nach dem Gewinn („Wir sehen uns als gewinnorientiertes Unternehmen“) die geringsten Werte bekamen (kumulierte Häufigkeiten der beiden zustimmenden Antworten: 7 beziehungsweise 14 Nennungen). Einigkeit besteht hingegen in der Bedeutung der Studierendenzufriedenheit: 41 Befragte legten größten Wert darauf, die restlichen vier Hochschulen stimmten dieser Frage auch noch „eher zu“. Die Verteilungen der Werte aller Items zeigt Tabelle 1.

³ Von den derzeit 69 privaten Hochschulen nahmen 45 teil, das entspricht einem Rücklauf von über 65%. Die Stichprobe ist in den Kriterien Hochschulart, Bundeslandzugehörigkeit, Studierendenzahl und Alter der Hochschule repräsentativ.

Tabelle 1: Frage 1, „Selbstverständnis der Hochschule“, Angaben in absoluten Zahlen.

	stimme gar nicht zu	stimme eher nicht zu	teils, teils	stimme eher zu	stimme voll zu
a) Wir verstehen uns als lehrorientierte Hochschule.	0	1	7	13	24
b) Wir sehen uns als Hochschule, die Innovationen für das gesamte Hochschulsystem hervorbringen möchte. ⁴	0	1	5	16	22
c) Wir legen größten Wert auf ein möglichst hohes finanzielles Ergebnis.	9	14	15	3	4
d) Wir verstehen uns als Institution der wissenschaftlichen Eliteförderung.	2	16	10	9	8
e) Wir legen größten Wert auf die Zufriedenheit der Studierenden.	0	0	0	4	41
f) Es ist unser Anliegen, politische und gesellschaftliche Entwicklungen zu beeinflussen.	3	4	16	18	4
g) Wir verstehen uns als forschungsorientierte Hochschule.	3	17	9	10	6
h) Wir möchten mit unseren Forschungsergebnissen eine oder mehrere Branchen voranbringen.	2	8	7	17	11
i) Wir sehen uns als Hochschule, die den Bildungssektor Deutschlands vergrößern möchte.	1	2	7	23	12

⁴ Die Zeilensumme ergibt hier nur 44, da eine Hochschule diese Frage ausließ.

j) Wir möchten zur Strukturförderung unserer Stadt bzw. Region beitragen.	2	4	8	21	10
k) Wir ergänzen das Unternehmensportfolio des Trägers bzw. sind Teil einer Unternehmensstrategie.	10	6	0	9	20
l) Es ist unser Anliegen, zur Lösung gesellschaftlicher Probleme beizutragen.	2	4	8	14	17
m) Wir sehen uns als gewinnorientiertes Unternehmen.	19	9	3	9	5
n) Wir sind eine Hochschule, die für eine oder mehrere Branchen Arbeitskräfte ausbildet.	4	2	5	12	22
o) Wir möchten dazu beitragen, wissenschaftliche Lehrmethoden zu verbessern und/oder neue Unterrichtsformen (weiter) zu entwickeln.	0	2	3	17	23

Quelle: eigene Darstellung

Interessanter als die Deskriptivstatistik wäre der Blick auf eine Faktorenanalyse, die eine größere Anzahl von Variablen verdichtet, indem sie solche mit starker Korrelation zu einem Faktor zusammenfasst. Der Kolmogorov-Smirnov-Anpassungstest zur Überprüfung der Normalverteilung ergibt jedoch für neun der 15 Variablen Werte unter 0,05, und auch das Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium als Maß der Stichprobeneignung liegt anfänglich bei nur 0,493. Auch nach der Elimination von fünf Variablen (also von einem Drittel aller Variablen) mit Anti-Image-Korrelationen unter 0,5 erreicht der Wert für das KMO-Kriterium nur 0,65 („mediocre“/ „mittelmäßig“), so dass von einer Faktorenanalyse abgesehen wird. Ein Blick auf die Korrelationsmatrix (Tabelle 2) zeigt jedoch die Art und Stärke der Zusammenhänge zwischen den Items.

Tabelle 2: Frage 1, „Selbstverständnis der Hochschule“, Pearsonsche Korrelationsmatrix. Quelle: eigene Darstellung

	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	n	o
a															
b	,008														
c	,190	,013													
d	-,197	,073	-,318(*)												
e	,223	-,169	,077	-,232											
f	,073	,341(*)	,146	,004	-,124										
g	-,015	,075	-,253	,583(**)	,126	,007									
h	,094	-,040	,027	,160	,161	,220	,478(**)								
i	-,102	-,043	,283	-,307(*)	-,016	,243	-,106	-,081							
j	-,131	,059	,138	-,012	,220	-,166	,176	,095	-,084						
k	-,011	-,110	,313(*)	-,343(*)	,238	,052	-,255	,118	,316(*)	,040					
l	,064	,372(*)	-,040	-,040	-,030	,526(**)	,130	,134	,497(**)	-,137	,172				
m	,211	-,076	,727(**)	-,366(*)	,134	,045	-,367(*)	-,042	,251	-,138	,470(**)	-,028			
n	-,007	-,335(*)	,131	-,238	,130	-,238	-,299(*)	,052	,239	,157	,358(*)	-,138	,177		
o	-,217	,314(*)	-,062	,005	,238	,037	,198	,106	,116	,007	,132	,117	,057	-,231	

* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

** Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

Wie erwartet, korrelieren erstens der Wunsch nach einem möglichst hohen finanziellen Ergebnis (c) und die Gewinnorientierung (m) stark positiv (0,727). Zusätzlich zeigen sich hier positive Zusammenhänge sowohl zwischen der Gewinnorientierung und der Zustimmung zu Item (k), ob die Hochschule ein Teil des Unternehmensportfolios/der Unternehmensstrategie ist (0,470), als auch zwischen dem Wunsch nach einem möglichst hohen finanziellen Ergebnis und dem Portfolio-Item (0,313).

Zweitens: Das Selbstverständnis als Institution der wissenschaftlichen Eliteförderung (d) zum einen und als forschungsorientierte Hochschule (g) zum anderen weisen eine mittlere positive Korrelation auf (0,583), wobei mit dieser allgemeinen Forschungsorientierung wiederum der Wunsch nach branchenspezifischen Forschungsergebnissen (h) positiv korreliert ist (0,478). Ebenfalls ein mittlerer positiver Zusammenhang (0,526) existiert drittens zwischen dem Wunsch, gesellschaftliche Entwicklungen zu beeinflussen (f), und dem Wunsch, einen Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher Probleme zu leisten (l). Die Zustimmung zur Problemlösung ist gleichzeitig mit dem Wunsch nach der Vergrößerung des Bildungssektors in Deutschland (i) positiv korreliert (0,497).

Behilft man sich derart mit der Betrachtung der hochsignifikanten Korrelationen über die mangelnde Eignung der Daten für eine Faktorenanalyse hinweg, kommt man zu drei so genannten theoretisch abgeleiteten Faktoren. Es scheint erstens eine Gruppe von Privathochschulen zu bestehen, die sich in einem deutlichen Zusammenhang mit größeren Unternehmen sieht, denen sie als eines von mehreren Teilunternehmen angehört, und die vorrangig gewinnorientiert arbeitet. Eine zweite Gruppe betont ihren wissenschaftlichen Charakter und versteht sich als forschungsorientierte Hochschule. Als eine Art Diener der Gesellschaft sieht sich eine dritte Gruppe. Sie möchte mit ihrer Hochschule ein Teil der Gesellschaft sein und diese beeinflussen, indem sie akut als Lenker und Problemlöser sowie mittel- und langfristig als Qualifizierungsinstitution agiert. Berücksichtigt man nun die fast durchweg sehr geringen positiven und mittleren negativen Korrelationen zwischen den Items der drei Gruppen, kann man von relativ gut gegeneinander abgegrenzten Teilen der Stichprobe ausgehen.⁵ Neben For-Profit-motivierten privaten Hochschu-

⁵ Einzig der Koeffizient von (i) und (k) liegt bei 0,316. Eine inhaltliche Erklärung fällt schwer, da das Vergrößern des Bildungssektors in Deutschland und ein Unternehmensportfolio wenig miteinander zu tun haben. Allerdings könnten die Befragten die Variable (i) auch als ein Vergrößern des Bildungsmarkts aufgefasst haben.

len sollte folglich auch die Möglichkeit der Existenz von Nonprofit-Privathochschulen eingeräumt werden.

Ansätze für die Erfolgsmessung

Es liegt nahe, dass die Gründungsmotive und das Selbstverständnis sich in den hochschulindividuellen Erfolgsdefinitionen niederschlagen. Da die privaten Hochschulen in Deutschland noch relativ jung sind, ist anzunehmen, dass sich seit der Gründung noch keine gravierenden Änderungen ergeben haben. Neben der ursprünglichen, zur Gründung führenden Idee spielen auch die aktuellen (Umfeld-)Bedingungen – wie etwa bisher erreichte Ziele, das Verhalten der Konkurrenz oder die Hochschulgesetzgebung – eine Rolle bei der Festlegung. Diese Gedanken entsprechen dem situativen oder Kontingenzansatz und bilden gewissermaßen den Rahmen für alle weiteren Ansätze.

Der Zielansatz nimmt aufgrund seines Alters und seines Bekanntheitsgrads die dominierende Rolle innerhalb der Ansätze zur Erfolgsbestimmung ein (Näther 1993: 126) und wird in der Forschung oft verwendet (Fritz/Raffée 1990: 7). Erfolg wird dabei mit Zielerreichung gleichgesetzt. Zweifelsohne ist der Hauptvorteil des Zielansatzes neben seiner einfachen und universellen Anwendbarkeit die Fokussierung auf Kategorien, die die Hochschule selbst anstrebt. Es muss jedoch bedacht werden, dass sich – gerade für den Forscher außerhalb der Organisation – die tatsächlich angestrebten Ziele oftmals nur schwer identifizieren, erfassen und messen lassen, die Ziele sich ändern oder die Zielprioritäten und -gewichtungen sich verschieben können (Fessmann 1980: 216; für Unternehmen im Allgemeinen).

Der Stakeholder-Ansatz fokussiert auf die Ziele der verschiedenen Gruppierungen der Gesellschaft. Erfolgreich ist eine Unternehmung dann, wenn sie die Stakeholder zufrieden stellt (Näther 1993: 132). In ihrem ökonomischen Handeln sind alle Unternehmungen, also auch private Hochschulen, soziale Institutionen in dem Sinn, dass sie sich mit diversen Einzelpersonen und Gruppen auseinandersetzen müssen, die mit einer Vielzahl sehr unterschiedlicher Erwartungen und Ansprüche an sie herantreten. Das Spektrum reicht von Ministerien, die gesetzliche Bestimmungen erfüllt sehen möchten, über die Studierenden, die einerseits Mitglieder der Hochschule sind, sich aber andererseits mit ihr in einem kundenähnlichen Verhältnis befinden, bis hin zum Lieferanten für Büromaterial,

dessen einzige beiden Interessen wahrscheinlich die Begleichung seiner Rechnung und die Fortsetzung der Geschäftsbeziehung sind. Diese Anspruchsgruppen sind alle für die Hochschule mehr oder weniger wichtigen Personen und Personengruppen, während unter dem Begriff ‚Stakeholder‘ nur die strategisch relevanten Anspruchsgruppen verstanden werden sollen.⁶ Im Kontext privater Hochschulen sind darunter aufgrund ihrer jeweiligen Machtbasis (Scholz 1987: 28 ff.) die Hochschulleitung selbst, der Hochschulträger, die Studierenden, die Mitarbeiter, die Mitbestimmungsorgane, der Staat, die Akkreditierungs- und Evaluationsagenturen sowie die Fremdkapitalgeber und Sponsoren zu fassen.

Kombiniert man nun diese Ansätze, liegt es nahe, ein Erfolgsmaß zu berechnen, das auf der jeweiligen Einschätzung der Wichtigkeit eines Stakeholders und dem Grad der Zielerreichung in Bezug auf ihn beruht. Die Summe dieser Werte bildet den vorläufigen Hochschul-Erfolgs-Index. Um dessen Werte vergleichbar zu machen, muss das Ergebnis noch durch die tatsächliche Anzahl der Stakeholder einer Hochschule dividiert werden, da sonst Verzerrungen auftreten. So ergibt sich der standardisierte Hochschulerfolgsindex HEI_{st} , dessen Vorteil in der Passgenauigkeit für die Bedürfnisse der einzelnen Hochschule zu sehen ist. Als zusätzliches Maß für den „Erfolg der Unternehmung“ im Sinne von Näther⁷ kann die direkte Frage nach dem Erfolg dienen. Dabei soll die Hochschulleitung den Erfolg ihrer eigenen Institution auf einer Skala von null bis 100 Punkten einschätzen.

Man mag einwenden, dass die genannten Maße zwar den subjektiv wahrgenommenen Erfolg abbilden, aber nicht das Gütekriterium der Validität erfüllen. Bis heute existiert jedoch kein funktionierendes Instrument und damit kein allgemeingültiges, externes Maß für Hochschulerfolg. Die Myriaden an Kennzahlen und Indikatoren dürfen darüber nicht hinwegtäuschen. Sie treffen Aussagen über einzelne, mehr oder weniger

⁶ In der englischsprachigen Literatur wird der Begriff ‚Stakeholder‘ (ein Wortspiel mit ‚stockholder‘, dem Anteilseigner einer Unternehmung) nicht weiter differenziert. Besonders wichtige Stakeholder werden im Englischen dann als ‚Critical Stakeholders‘ oder ‚Key Stakeholders‘ bezeichnet. Im Deutschen hingegen bezeichnet der Begriff ‚Stakeholder‘ mittlerweile die strategisch bedeutsamen Anspruchsgruppen.

⁷ Näther (1993: 215 ff.) unterscheidet in Anlehnung an Werner Kirsch zwischen Performance-Maßen, die sich dem „Erfolg für die Unternehmung“ aus der Außenperspektive nähern und somit Fremddefinitionen sind, und Erfolgsmaßstäben, die aus der Binnenperspektive den „Erfolg der Unternehmung“ betrachten.

mit dem Erfolg verbundene Aspekte der Leistungserbringung und betrachten diese entweder von der Input- oder Outputseite. „Obwohl es mehr oder weniger umfangreiche Kataloge mit Kennzahlen und Indikatoren gibt (...), steht das Performance Measurement im Grunde noch am Anfang“ (Sandberg 2002: 450). Ein Performance-Maß muss bestimmten Anforderungen standhalten, um in eine empirische Untersuchung einzufließen. Vorrangig ist die inhaltliche Aussage. Damit ist angesprochen, dass das Maß eine dem Untersuchungsgegenstand adäquate Aussage liefern muss, also ob es objektiv, reliabel und valide über den Erfolg einer privaten Hochschule Auskunft gibt. Zudem müssen die Daten an den Hochschulen verfügbar und darüber hinaus für den Forscher zugänglich sein. Schließlich ist darauf zu achten, dass die Daten für den Vergleich zwischen den einzelnen Hochschulen untereinander und für den Zeitvergleich innerhalb einer Hochschule nutzbar sind.

Monetäre Maße stellen – abgesehen von ihrer nicht zielführenden inhaltlichen Aussage – wegen ihrer eingeschränkten Vergleichbarkeit ein generelles Problem bei der Unternehmensbewertung, also auch bei der Bewertung privater Hochschulen, dar, weil unterschiedliche Berechnungsvorschriften zur Anwendung kommen. Zusätzlich würden die erheblichen Größendifferenzen zwischen den privaten Hochschulen verhindern, dass Gewinn oder Umsatz sinnvoll miteinander verglichen werden können. Nicht-monetäre Maße hingegen treffen eine bessere Aussage, sind aber aus anderen Gründen als problematisch einzustufen (Brauns 2003: 20).

Ranking-Platzierungen beispielsweise sagen nichts über die absolute Qualität, sondern beurteilen die Leistung der einzelnen Hochschulen immer nur in Bezug auf die Vergleichsobjekte (Bülow-Schramm 2001: 115). Selbst die Spitzengruppe kann erfolglos sein. Zudem ergäbe sich das forschungspraktische Problem, dass bisher nicht alle Hochschulen in ein gemeinsames Ranking einbezogen wurden. Auch die Zahl der Akkreditierungen ist kein aussagekräftiges Maß, da der Faktor Zeit eine zu große Rolle spielt. Die Studierendenzufriedenheit als Erfolgsmaß wiederum ist mit dem Problem behaftet, dass keine Daten zur Verfügung stehen und diese auch aufgrund der unterschiedlichen Erhebungsmethoden innerhalb der Hochschulen nicht vergleichbar wären. Hohe Werte bei der Studierendenzufriedenheit sind zudem nur ein Aspekt von vielen des tatsächlichen Erfolgs einer Hochschule. Die reine Höhe der Studierendenzahl gibt keinerlei Aufschluss über den Erfolg einer Hochschule, da manche Pri-

vathochschulen nicht wachsen wollen, um das Campus-Gefühl und damit ihre Kleinheit als Qualitätsmerkmal zu erhalten.

Anders dagegen verhält es sich mit der Auslastungsquote. Diese setzt die Zahl der belegten Studienplätze in Relation zu den theoretisch verfügbaren Studienplätzen. An zu 100 Prozent ausgelasteten Hochschulen verdient indes die Überzeichnung besondere Beachtung. Sie fragt nach der Anzahl von Bewerbungen pro Studienplatz. In einem weiteren Schritt lässt sich als relatives Maß die Anzahl der „guten Jahre“ (durch das Festlegen eines Schwellenwertes bei der Auslastungs- oder Überzeichnungsquote) in Bezug zur Lebensdauer der einzelnen Privathochschule errechnen und somit die Problematik der Altersunterschiede entschärfen.

Die drei letztgenannten Maße bieten den Vorteil, für alle oben dargestellten Gruppen von Privathochschulen anwendbar zu sein. Eine hohe Auslastungs- oder Überzeichnungsquote (in möglichst vielen Jahren der Existenz) ist für die Hochschulen mit vorrangiger Gewinnerorientierung ebenso wichtig wie für die Hochschulen, bei denen die Forschung oder das Lösen gesellschaftlicher Probleme im Vordergrund stehen.

Als vorläufiges Fazit bleibt festzuhalten, dass als Erfolgsmaßstäbe für private Hochschulen aufgrund ihrer Heterogenität in der Zielsetzung zuerst diejenigen Maße in Frage kommen, die sich an den Eigendefinitionen des Erfolgs orientieren. Als erster grober Anhaltspunkt kann die subjektive globale Erfolgseinschätzung anhand der 100-Punkte-Skala dienen. Eine differenziertere Möglichkeit bietet der standardisierte Hochschulergolgsindex HEI_{st} , der den Zielerreichungsgrad in Bezug auf die einzelnen Stakeholder erfasst und individuell angepasst werden kann. Daneben existieren Performance-Maße, die – wie oben dargelegt – eine Fremdbeurteilung des Erfolgs darstellen. Am ehesten geeignet erscheinen dabei die Auslastungsquote, die Überzeichnungsquote und die daraus resultierende „Anzahl der guten Jahre“, da sie die übergeordnete Zielsetzung der Hochschulen, nämlich Studierende aus- und weiterzubilden und mit ihnen gemeinsam zu forschen, abbilden können. Überdies sind diese Maße objektiv, reliabel und valide.

Die hierfür benötigte Datenverfügbarkeit an den Hochschulen sollte gewährleistet sein, da die kalkulatorisch zur Verfügung stehenden Plätze und die tatsächlich belegten Plätze leicht zu erfassen sind. Die Achillesferse könnte die Datenzugänglichkeit für die Forschung an den Hochschulen sein. Während auf die Studierendenzahlen mit dem üblichen Zeitverzug der öffentlichen Statistik freier Zugriff besteht, sind die An-

zahl der Bewerbungen und die Zahl der verfügbaren Plätze ein gut gehütetes Geheimnis. Gäbe es eine gemeinsame Bedarfsplanung aller Hochschulen, wäre zumindest ein Teil dieser Probleme gelöst. So ist die Wissenschaft zurzeit noch auf den Auskunftswillen der Hochschulleitungen angewiesen.

Ausblick: Mögliche Erfolgsfaktorenuntersuchung an privaten Hochschulen in Deutschland

Verfügt man über Erfolgs- oder Performancemaße, helfen diese nicht nur der Hochschulleitung bei strategischen und operativen Entscheidungen, sondern auch bei weiterführenden Fragen der Hochschulforschung, die die Einflussfaktoren auf den so gemessenen Erfolg empirisch bestimmen könnte. Grundlegende Studien zu Erfolgsfaktoren im Hochschul- oder, weiter gefasst, im Bildungsbereich, liegen aktuell noch nicht vor. Nur insgesamt drei Arbeiten befassen sich mit diesem Thema. Nach den Faktoren, die Online-Lernen für den Studierenden erfolgreich machen („effective online delivery“), fragen Thierry Volery und Deborah Lord (Volery/Lord 2000: 217 ff.). Sie behandeln nicht den Erfolg der Institution, sondern die von institutioneller Seite zu erbringenden Voraussetzungen für den individuellen Erfolg der Teilnehmer. Thomas Kerns „Success Factors in the 21st Century“ in seiner eher deskriptiv angelegten Arbeit entspringen eigenen Überlegungen und sind weder theoretisch noch empirisch hinterlegt (Kern 2002: 93 ff.). Lediglich ein Unterkapitel von Ingo Liefners Arbeit ist den Erfolgsfaktoren gewidmet (Liefner 2000: 238 ff.). Dabei wird weder der Begriff selbst definiert noch werden die Faktoren inhaltlich begründet oder theoretisch fundiert. Auch das Konstrukt „Erfolg“ wird nicht näher spezifiziert. Die potentielle Bedeutung der einzelnen Faktoren für den Erfolg von Hochschuleinrichtungen wird durch die Befragung von Experten auf der Ebene von Fachbereichen und Instituten ermittelt. Fragen wirft allerdings auf, ob es sich um die tatsächliche Bedeutung der aktuellen Ausprägung des Erfolgsfaktors handelt oder um dessen Potential.

Innerhalb der allgemeinen Erfolgsfaktorenforschung existieren mehrere sehr unterschiedliche Ansätze. Direkte Methoden zielen auf die persönlichen Meinungen von Branchenexperten über die von diesen vermuteten Erfolgsfaktoren ab, während sich indirekte Methoden des Rückgriffs auf Daten über die zu untersuchenden Objekte bedienen und diese

einer gedanklichen Analyse oder statistischen Verfahren unterziehen. Dabei kann nach der Art der erhobenen Daten zwischen einem qualitativen und einem quantitativen Ansatz unterschieden werden. Eine systematisierende Studie zeigt, dass der indirekt-quantitative Ansatz in den relevanten Kriterien (zum Beispiel „Kausalstruktur aufdeckend“, „Objektivität“, „Reliabilität“) bessere Bewertungen erzielt als die anderen Herangehensweisen (Haenecke 2002: 172ff.). Daher soll dieser bei der Untersuchung der Erfolgsfaktoren privater Hochschulen Anwendung finden. Da die Erfolgsmaße dabei, wie oben dargelegt, subjektiver Natur sind, können sie nicht in Unternehmensdatenbanken recherchiert werden. Aus diesem Grund fragt die Studie Experten innerhalb der Hochschulen, nämlich die Hochschulleitungen, nach ihrer subjektiven Erfolgseinschätzung der eigenen Institution. Zudem wird aus ihren Antworten der hochschulindividuelle HEI_{st} errechnet. Da es sich dabei nicht um subjektive Meinungen über etwaige Einflussfaktoren auf den Hochschulerverfolg handelt, kann dieses Verfahren als indirekter Ansatz gelten. Die Auswertung lässt sich – auch bei relativ geringen Fallzahlen und gegebenenfalls bei nicht normalverteilten Daten – mithilfe bestimmter statistischer Verfahren durchführen. In besonderem Maße ist hierfür die so genannte Partial-Least-Squares-Analyse oder Methode der Partiellen Kleinstquadrate geeignet (Götz/Liehr-Gobbers 2004: 714ff.). Mit ihr lassen sich Erfolgsfaktoren privater Hochschulen extrahieren, die dann in Managementempfehlungen münden und innerhalb gewisser Grenzen auch auf die restlichen Hochschulen innerhalb des deutschen Hochschulsystems übertragen werden können.

Literatur

- Barthold, Hans-Martin 2000: Die Alternative: Privat studieren. Frankfurt am Main: Societäts-Verlag
- Brauns, Hans-Joachim 2003: Private Hochschulen in Deutschland. Eine Bestandsaufnahme. Berlin: o.V.
- Brockhoff, Klaus 2003: Management privater Hochschulen in Deutschland. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft Vol. 73, Ergänzungsheft 3. S. 1-22
- Bülów-Schramm, Margret 2001: Evaluation. In: Hanft, Anke (Hg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements. Neuwied und Kriftel: Luchterhand. S. 111-118
- Eichhorn, Peter 2001: Öffentliche Dienstleistungen. Baden-Baden: Nomos-Verlags-Gesellschaft
- Escher, Henning 2001: Public Relations für wissenschaftliche Hochschulen. München und Mering: Rainer Hampp Verlag

- Fessmann, Klaus-Dieter 1980: Organisatorische Effizienz in Unternehmungen und Unternehmungsteilbereichen. Düsseldorf: Verlag Dr. Peter Mannhold
- Fritz, Wolfgang und Hans Raffée 1990: Unternehmensführung und Unternehmenserfolg – Grundlagen und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung (Diskussionspapier des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung). Mannheim: o.V.
- Göpfarth, Gunter und Bernd Zinkhahn 2002: Handbuch Private Hochschulen in Deutschland. Rostock: Ingo Koch Verlag
- Götz, Oliver und Kerstin Liehr-Gobbers, Analyse von Strukturgleichungsmodellen mit Hilfe der Partial-Least-Squares (PLS)-Methode. In: Die Betriebswirtschaft, Vol. 64, 2004, Heft 6, S. 714-738
- Haenecke, Henrik 2002: Methodenorientierte Systematisierung der Kritik an der Erfolgsfaktorenforschung. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft Vol. 72, Heft 2. S. 165-183
- Haug, Volker 2001: Das Hochschulrecht in Baden-Württemberg. Heidelberg: C. F. Müller Verlag
- Hering, Thomas und Aurelio J.F. Vincenti 2005: Unternehmensgründung. München und Wien: Oldenbourg
- Janisch, Monika 1992: Das strategische Anspruchsgruppenmanagement. Bamberg: Difo-Druck
- Kaase, Max 2004: Die International University Bremen (IUB) – ein deutsches Hochschulexperiment. In: Kimmich, Dorothea und Alexander Thumfart (Hg.): Universität ohne Zukunft? Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag. S. 183-202
- Kämmerer, Jörn Axel und Peter Rawert (Hg.) 2003: Hochschulstandort Deutschland. Köln u.a.: Carl Heymanns Verlag KG
- Kelly, Kathleen F. 2001: The Rise of For-Profit Degree-Granting Institutions: Policy Considerations for States. Denver (Education Commission of the States): o.V.
- Kern, Thomas 2002: Success factors of American business schools in the beginning of the 21st century. Aachen: Shaker
- Kirsch, Werner 1990: Unternehmenspolitik und strategische Unternehmensführung. München: Verlag Barbara Kirsch.
- Klandt, Heinz 1984: Aktivität und Erfolg des Unternehmensgründers. Bergisch Gladbach: Verlag Josef Eul
- Liefner, Ingo 2000: Leistungsorientierte Ressourcensteuerung in Hochschulsystemen. Berlin: Duncker & Humblot
- Näther, Christian 1993: Erfolgsmaßstäbe der strategischen Unternehmensführung. München: Verlag Barbara Kirsch
- Nathusius, Klaus 1977: Probleme der Unternehmungsgründung. Stuttgart: C.E. Poeschel Verlag
- Palfreyman, David 2004: Economics of higher education: affordability access; coasting, pricing accountability. Oxford: OxCHEPS
- Pechar, Hans 2001: Privatuniversitäten. In: Hanft, Anke (Hg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements. Neuwied und Kriftel: Luchterhand. S. 359-362
- Private Hanseuniversität Rostock (Hg.) 2006: <http://www.hanseuni.de> (Zugriff am 30. Oktober 2006)
- Reich, Andreas 2005: Hochschulrahmengesetz: Kommentar. Bad Honnef: Bock

- Sandberg, Berit 2002: Performance Measurement im Hochschulbereich als Instrument staatlicher Rahmensteuerung. In: Horváth, Peter (Hg.): Performance Controlling. Stuttgart: Schäffer-Poeschel-Verlag. S. 450-469
- Schiller, Friedrich 1789: Was heißt und zu welchem Ende studiert man Universalgeschichte? (Antrittsvorlesung in Jena)
- Scholz, Christian 1987: Strategisches Management: ein integrativer Ansatz. Berlin und New York: de Gruyter
- Sperlich, Andrea 2005: Befragung der Wissenschaftsministerien. Mannheim und Riedlingen: o.V. (unveröffentlichtes Manuskript)
- Spiegel, Rudolf 1987: Privathochschulen im Wettbewerb. Köln: Deutscher Instituts-Verlag
- Stannek, Antje und Frank Ziegele 2005: Private Higher Education in Europe – A National Report of Germany. Warschau: o.V.
- Steinkemper, Ursula 2002: Die verfassungsrechtliche Stellung der Privathochschule und ihre staatliche Förderung. Berlin: Duncker & Humblot
- Thieme, Werner 2004: Deutsches Hochschulrecht. Köln u.a.: Carl Heymanns Verlag KG
- Topf, Cornelia 1986: Öffentlichkeitsarbeit im Rahmen des Hochschulmarketing. Frankfurt am Main u.a.: Peter Lang
- Trogele, Ulrich 1995: Strategisches Marketing für deutsche Universitäten. Frankfurt am Main u.a.: Peter Lang
- Universität Witten-Herdecke (Hg.), Gute Erfolgsquoten bei staatlichen Prüfungen (Pressemitteilung vom 3. Juli 2006): <http://wga.dmz.uni-wh.de/orga/html/default/edrr5flfg5.de.html?ID=5675F095E85BEB38C12571A0003490BA> (Zugriff am 31. Oktober 2006)
- van Lith, Ulrich 1985: Der Markt als Ordnungsprinzip des Bildungsbereichs. München: Oldenbourg
- Volery, Thierry und Deborah Lord 2000: Critical success factors in online education. In: The International Journal of Educational Management, Vol. 14, Heft 5. S. 216-223
- Weber, Klaus 2005: 5 Jahre Bucerius Law School – Hervorragende Examensergebnisse des ersten Jahrgangs (Mitteilung im Informationsdienst Wissenschaft am 27. September 2005), <http://idw-online.de/pages/de/news129588> (Zugriff am 30. Oktober 2006)
- Wissenschaftsrat (Hg.) 2005: Fernstudium und Fernstudienrichtungen in Deutschland (anlässlich der Stellungnahme des Wissenschaftsrates zur Akkreditierung der Fernfachhochschule Riedlingen), Berlin: o.V.
- Wissenschaftsrat (Hg.) 2006: Stellungnahme zur Akkreditierung der AKAD-Fachhochschulen Stuttgart, Pinneberg und Leipzig. Mainz: o.V.
- Woll, Artur 2001: Reform der Hochschulbildung durch Wettbewerb. Berlin: Duncker & Humblot
- Ziegler, Heide 1999: Die private Universität: Neue Formen der Kooperation zwischen Wissenschaft und Wirtschaft. In: Vollath, Jürgen (Hg.) Corporate Universities. Hamburg und Zürich: Verlag A & O des Wissens. S. 157-175