



FOTO: MIKE SCHROEDER / ARGUS

**RENOMMEE AUF PUMP:** Gern richten Privatus prunkvolle Abschlussfeiern aus. Doch im Alltag regieren oft Notprogramme. Den wenigsten Lehranstalten geht es so gut wie der hier gezeigten Bucerius Law School.



# ELITENKOLLAPS

**HOCHSCHULEN** Ein deutsches Harvard – das war mal der Traum.  
Doch die meisten Privatuniversitäten fallen bislang  
vor allem durch Pleiten und Skandale auf. Ein Abgesang.

**A**ch, hätte die Jacobs University nur von allem so viel wie vom üppigen Grün auf ihrem Campus im Bremer Nordwesten! Näher an das noble Flair der Ivy League, wie die efeumrankten Eliteuniversitäten der amerikanischen Nordostküste genannt werden, reicht in Deutschland keine Hochschule heran. Gern ließ man sich hier oben das Attribut „Harvard an der Weser“ gefallen.

Hell leuchtet junges Laub, satt erstrecken sich Rasenflächen zwischen roten Backsteingebäuden mit hohen Ziegeldächern. Doch die Stimmung im Präsidium der Privatumi, die ihren Namen dem Bremer Kaufmann und Großspender Klaus Jacobs verdankt, ist weit weniger arkadisch. Sondern bleischwer vor Sorge: Den Hochschulmanagern fehlt Geld – wieder einmal. Der jüngste Geschäftsbericht weist für das Jahr 2012 einen Fehlbetrag von satten 32 Millionen Euro aus.

Präsident Heinz-Otto Peitgen suchte Ende letzten Jahres das Weite – nach nur einem Jahr im Amt. Für den abrupten Abschied kassierte er 800 000 Euro von der Jacobs Foundation, ein im Hochschulwesen einmaliger Golden Handshake.

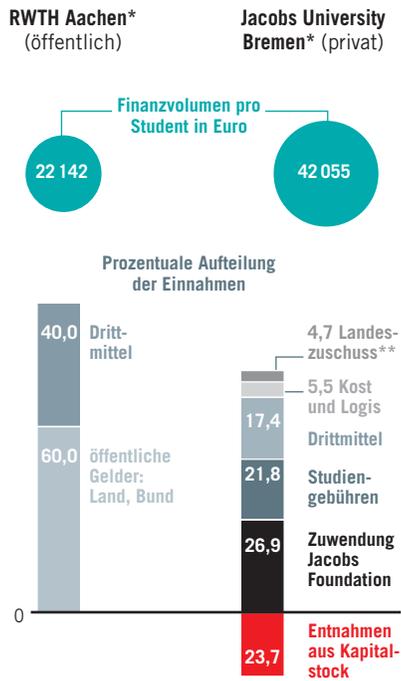
Nachfolgerin Katja Windt hat eine undankbare Titanenaufgabe geerbt: Sie muss drastisch Kosten senken und zugleich für mehr Einnahmen sorgen – in kürzester Zeit. Das Land Bremen, das schon die Unigründung durch einen materiellen Gegenwert von weit über 100 Millionen Euro förderte und in den kommenden Jahren Betriebskosten in Millionenhöhe subventioniert, verlangt ausgeglichene Haushalte ab 2018.

Windt sind die Strapazen ins Gesicht geschrieben. Die zierliche Logistikprofessorin antwortet scharf, noch bevor eine Frage formuliert ist. Tenor: Sie glaube an „das einmalige Konzept“ ihrer Uni. Was soll sie auch sagen.

Massiv sparen und gleichzeitig Exzellenz bieten, das kann kaum gut gehen.

Die Bremer Misere ist typisch für die Privathochschulszene im Land. Vor allem für jene Adressen, die mit einer ähnlich großen Bugwelle daherkamen wie die Jacobs University. Den hochtrabenden Ansprüchen ihrer Chefs und Gründer fehlen solide Konzepte, um das nötige Geld einzuspielen. Zu lange haben sie sich auf üppigen Anschubfinanzierungen ausgeruht und dabei den Anschluss an die harte Realität verpasst.

**EFFIZIENZFALLE** Pro Student wenden private Unis deutlich mehr Geld auf als öffentliche Eliteunis. Ein beispielhafter Vergleich.



\*RWTH: 2013, JUB: 2012; \*\*ab 2014. Quelle: Hochschulangaben, mm-Recherche Grafik: manager magazin

So stehen viele der Mächtgern-Eliteanstalten mittlerweile vor dem Kollaps oder sind auf dem besten Weg dorthin: Die European Business School (EBS), einst als Kadenschmiede für die Führungskräfte internationaler Topkonzerne gegründet, ächzt seit Jahren unter staatsanwaltschaftlichen Ermittlungen, Millionendefiziten und Skandalen. Der Ruf ist ramponiert. Oder die Berliner Humboldt-Viadrina School of Governance, für die Präsidentin Gesine Schwan im März Insolvenz anmelden musste. Auch die Universität Witten/Herdecke musste sich schon mehrmals retten lassen.

Der „Finanzierungsmix“ der privaten Forschungsunis stimme einfach nicht, sagt Frank Ziegele, Geschäftsführer des Centrums für Hochschulentwicklung (CHE). „Mit Studiengebühren lässt sich nur ein Bruchteil der Kosten decken.“ Aber auch Spenden, Drittmittel oder Einnahmen aus Weiterbildungsangeboten würden hierzulande für eine solide Finanzierung kaum reichen. Den privaten

„Elite“-Unis, die Dokortitel vergeben wollen und deshalb teuer forschen müssen, fehle dafür ein solider Kapitalstock. Auch weil der Aufbau eines Pools vermögender Alumni viel Zeit braucht – selbst Harvard konnte nicht vom Stand weg über Milliarden verfügen. Auf Großspenden der Ehemaligen – in den USA durchaus üblich – hofften die meisten bislang vergebens: „In Deutschland hat noch nie jemand sein gesamtes Vermögen einer Uni vermacht“, sagt Ziegele.

Besonders für viele private Business Schools sind die steten Verluste längst zum Imageproblem geworden. Sie wollen eine Managerelite ausbilden, können selbst aber nicht mit Geld umgehen.

In großer Not befand sich zwischenzeitlich die European School of Management and Technology (ESMT) in Berlin. 2010 musste das „Harvard an der Spree“ seine Finanziere zu Hilfe rufen: Zu den bei der Gründung 2002 eingeworbenen 65 Millionen Euro, gestiftet von deutschen Konzernen, kamen weitere rund 60 Millionen hinzu. Seither können die Berliner um Hochschulpräsident Jörg Rocholl in Ruhe arbeiten – für ein paar Jahre zumindest.

**AM TROPF DES STAATES**

Die Leipziger HHL kommt seit ihrer Gründung vor gut 20 Jahren nur mit Staatsgeld über die Runden. 1994 spendierte Sachsen ein zinsloses Darlehen über 25 Millionen Mark, das dieses Jahr auslaufen sollte. Die Laufzeit wurde inzwischen um sechs Jahre verlängert. Und das ist auch nötig: Denn für 2013 rechnet die HHL wieder mit einem Verlust.

Spätestens 2020 möchte Rektor Andreas Pinkwart ohne den Kredit auskommen. Erst kürzlich, sagt er, habe die HHL mit einer Crowdfunding-Aktion 280 000 Euro von Alumni eingeworben. „Gerade eine Business School sollte auf Dauer unabhängig sein.“ Die Studentenzahl möchte der ehemalige nordrhein-westfälische Wissenschaftsminister bis 2017 von 550 auf 690 steigern; auch im Bereich der Weiterbildung soll seine Hochschule wachsen. Also in sechs Jahren definitiv kein Darlehen mehr? Da möchte sich Pinkwart lieber nicht festlegen.

Dabei muss er nicht mal Miete zahlen. Die HHL residiert kostenfrei in landeseigenen Liegenschaften und spart damit 343 000 Euro im Jahr. Nach der geplanten Expansion beläuft sich die Ersparnis so-



FOTO: PR

## EUROPEAN BUSINESS SCHOOL

**GEGRÜNDET:** 1971

**STUDIERENDE:** 1650

**FÄCHER:** Wirtschafts- und Rechtswissenschaften

**FINANZLAGE:** 1,7 Millionen Euro operatives Minus 2013

gar auf 620 000 Euro, wie der Landesrechnungshof bemängelte. Im Jahresbericht 2013 klagte die Behörde, die Landesregierung prüfe zu ungenau, was die Privatuni mit den Staatszuschüssen eigentlich anstelle.

So hat das Land Sachsen der HHL in den Jahren 2011 und 2012 jeweils 700 000 Euro zur „verstärkten Kooperation“ mit der Universität Leipzig in den Haushalt eingestellt – wovon man dort jedoch leider nichts bemerkte. Prorektor Thomas Lenk kann jedenfalls nicht erkennen, inwiefern sich die Zusammenarbeit verbessert hat.

Im Rechnungshofbericht steht, was mit dem Geld wirklich geschah: Laut Förderantrag waren 306 000 Euro für „die Möblierung und technische Ausstattung von Räumlichkeiten der HHL“ vorgesehen. Außerdem soll die Hochschule einen Teil des Geldes für ein HHL-Forum verwendet haben, das bereits durch Dritte finanziert war und sogar mit einem Überschuss zu Ende ging.

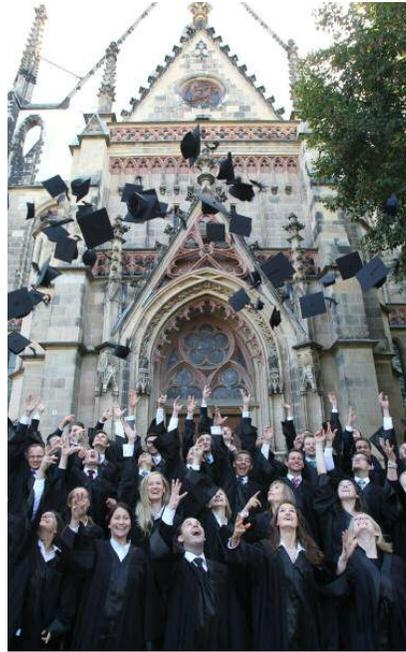


FOTO: SEBASTIAN WILLOWAY / DDP IMAGES

## HHL LEIPZIG GRADUATE SCHOOL OF MANAGEMENT

**GEGRÜNDET:** 1992

**STUDIERENDE:** 550

**FÄCHER:** Wirtschaftswissenschaften

**FINANZLAGE:** 2013 defizitär

Fazit der strengen Prüfer: Die HHL habe Steuergelder teils für nicht zuwendungsfähige Maßnahmen ausgegeben und müsse sie teilweise zurückzahlen. Die Zuwendungen für das Forum sollen gar „durch unrichtige Zahlenangaben erwirkt“ worden sein.

Die HHL sieht das natürlich anders. Sie hält die Folgerungen des Rechnungshofs für „nicht nachvollziehbar“, heißt es in dem Bericht. Der Haushaltsplan habe etwa die Anschaffung von Möbeln nicht ausgeschlossen. Auch seien die bereitgestellten Mittel nur zum Teil abgerufen worden. Pinkwart wollte sich zu dem laufenden Verfahren nicht äußern.

### VON TRÄUMEN UND VERLUSTEN

Auch an der Jacobs University interpretiert man die eigenen Bilanzzahlen eigenwillig. Präsidentin Windt spricht zwar von einem „ausgeglichene Haushalt“ – doch das ist er nur, weil sie Mittel aus dem Kapitalstock entnimmt und Zuschüsse von der Jacobs Foundation er-

hält. Die Stiftung hat über die Jahre 119 Millionen Euro in den Traum von einer Eliteuni gesteckt, allein 2012 waren es 17 Millionen.

Nach 2017 soll die Jacobs University nur noch rund 8 Millionen pro Jahr erhalten. Bei Ausgaben in Höhe von 58 Millionen Euro wird es dann richtig eng. Sechs Bachelor- und zwei Master-Programme sowie jede vierte Planstelle in Lehrkörper und Verwaltung stehen schon auf der Streichliste. Gleichzeitig will Präsidentin Windt neue Weiterbildungskurse für Unternehmen und verstärkt Propädeutika anbieten, um mehr Gebühren einzunehmen. Mehr Unterricht mit weniger Geld – da droht ein Exodus der Besten.

Es scheint paradox: Obwohl die Beinahepleiten von Privathochschulen zunehmen, lassen sich die Abiturienten nicht abschrecken. Im Wintersemester 2012/13 waren 137 800 junge Menschen eingeschrieben – ein neuer Rekord. Der jedoch kaum etwas zu tun hat mit all den „Harvard an irgendeinem Fluss“-Propagandisten. Die meisten Privatstudierenden zieht es nicht an die selbst ernannten Eliteinstitute. Für die steigende Nachfrage sorgen vielmehr über hundert private Fachhochschulen, die sich erfolgreich in Nischen eingerichtet haben.

Anders als die Ivy-League-Kopisten haben sie ein klares Geschäftsmodell. Studiengänge etwa, die sich neben dem Beruf absolvieren lassen, oder sehr spezielle Abschlüsse wie ein MBA in „Spa-, Health- & Wellness-Tourism“. Weniger glamourös, dafür nah am Markt. Zudem begnügen sich die Privat-FHs mit schnöder Lehre, während die Großen auch Spitzenforschung bieten wollen.

Der Anspruch ist Teil des Problems. Ihrer prekären Lage zum Trotz will etwa die Jacobs-Uni nicht auf die teuren Labors ihrer Natur- und Ingenieurwissenschaften verzichten. Eine Beschränkung auf billige „Buchwissenschaften“ wie BWL oder Soziologie bleibt tabu, auch bei dem radikalen Umbau, der jetzt ansteht.

Die Privaten wollen einfach nicht von ihrem Traum lassen, endlich auch in Deutschland Spitzenuni-Maßstäbe zu setzen. Oxford, Yale, Stanford – das sind die oft zitierten Vorbilder. Wirtschaft und Politik wollten private „Leuchttürme“ schaffen, fernab vom Muff graffitibesmierter Massenhochschulen in öffentlicher Hand. Deutschland, die Ex-



FOTO: PR

## JACOBS UNIVERSITY

**GEGRÜNDET:** 1999/2001

**STUDIERENDE:** 1347

**FÄCHER:** Natur-, Ingenieur-, Geistes- und Gesellschaftswissenschaften

**FINANZLAGE:** 15 Millionen Euro  
Zuschussbedarf 2012

portnation, in der Humboldt einst die moderne Universität erschuf, sollte auch akademisch wieder in der Ersten Liga spielen. Und zwar international.

Blöd nur, dass die solider finanzierten Staatsunis ähnliche Pläne hatten. Viele schärften ihr Profil mit zusätzlichem Steuergeld und reformierten angestaubte Studiengänge. Seit der Exzellenzinitiative dürfen sich auch die Unis in München, Aachen oder Berlin „Elite“ nennen. Dietmar Goll vom Wissenschaftsrat fasst das Ergebnis so zusammen: „Für einen Spitzenjob muss ich in Deutschland nicht auf eine Privatumi gehen.“

Warum also einen Kredit für einen Master an der EBS aufnehmen, wenn es ein ähnliches Angebot in Mannheim kostenlos gibt?

Zumal ein Abschluss aus Oestrich-Winkel, wo ein Campus der Privathochschule idyllisch zwischen Rhein und Weinbergen liegt, mittlerweile beinahe peinlich wirkt. Gier und Trickereien sorgen dort seit Jahren für handfeste Skandale. Die EBS hat den bislang wohl



FOTO: RETO KLAR

## BUCERIUS LAW SCHOOL

**GEGRÜNDET:** 2000

**STUDIERENDE:** 587

**FÄCHER:** Rechtswissenschaften

**FINANZLAGE:** 780 000 Euro  
Gewinn 2013

dramatischsten Absturz hinter sich, den eine deutsche Hochschule je durchleiden musste.

### EIN BIOTOP DER MAUSCHLER

Das hat sie vor allem Christopher Jahns zu verdanken. Der Ex-Präsident der Hochschule muss sich derzeit vor Gericht wegen des Verdachts der Untreue verantworten; er bestreitet die Vorwürfe. Im Raum stehen 180 000 Euro, die Jahns ohne nennenswerte Gegenleistung Unternehmen der BrainNet-Gruppe, an der er beteiligt war, zugeschustert haben soll. Der Prozess wird mindestens bis zum Sommer andauern – und fördert immer neuen Schmutz zutage.

Jahns hat den Größenwahn zum Marketinginstrument erhoben – doch er fand ein Biotop vor, das Mauschlern und Blendern schönste Lebensbedingungen bot. 2010 lag das operative Minus bei 10 Millionen Euro, 2011 bei 8 Millionen, 2012 bei 4. Noch zum Jahresende 2013 fehlten 1,7 Millionen Euro in der Bilanz. Unter Jahns wurden die Löcher wohl notdürftig

mit einem Teil der rund 25 Millionen Euro gestopft, die das Land Hessen als Zuschuss für den Aufbau einer Jurafakultät versprach. „Offensichtlich wurde bei der Verwendung der Gelder getrickst“, heißt es bei der Staatsanwaltschaft; bei mindestens 1,6 Millionen Euro ist der Verbleib noch immer ungeklärt.

In den Gremien saßen und sitzen Vertreter von CDU und FDP, weshalb die Politik lange nicht so genau hinschaute. Womöglich gab sie auch Hilfestellung. So wurde Walter Arnold, CDU-Landtagsabgeordneter und ehemaliger EBS-Aufsichtsrat, vorgeworfen, Jahns bei der Formulierung von Finanzplänen unterstützt und EBS-Vertreter bei Auftritten vor der Regierung gebrieft zu haben. Die Vorwürfe sind inzwischen vom Tisch, doch ein Geschmäcke bleibt.

Arnold junior studierte an der Hochschule und arbeitete auch als wissenschaftlicher Mitarbeiter für Jahns. Darüber habe er „zu keinem Zeitpunkt irgendeine Interessenkollision verspürt“, gab Arnold vor dem Untersuchungsausschuss des Landtags zu Protokoll. Vielleicht hätte ihm ein Blick in die Masterarbeit seines Sohnes geholfen: Die beschäftigt sich mit Governance und Compliance.

Erst eine strenge Mahnung des Landesrechnungshofs weckte die Politik auf. Ende 2012 wurde wegen der zweckentfremdeten Fördermittel der Untersuchungsausschuss im Landtag eingesetzt; sein Zwischenbericht rief erneut die Staatsanwaltschaft auf den Plan, die im April nochmals Wohnungen und EBS-Räume durchsuchen ließ.

An den Abgrund geführt haben die EBS aber nicht bloß ein abgedrehter Ex-Präsident und zweckentfremdete Steuergelder. Das Grundproblem blüht im Verborgenen; es ist ein Webfehler, der die Finanzen über viele Jahre gründlich ruinierte: die Executive Education.

Geringe Kosten, horrende Honorare – an anderen Business Schools ist Weiterbildung eine armdick sprudelnde Erlösquelle, mit Margen von 30 Prozent und mehr. Nicht so im Rheingau: Zwar wurden jährlich mehrere Millionen umgesetzt – doch an der Universität kamen lange nur Lizenzgebühren („Royalties“) von mickrigen 2 bis 5 Prozent an. „Wäre das professionell organisiert gewesen, hätte die EBS nie ein Geldproblem gehabt“, sagt ein mit den Finanzen der Hochschule Vertrauter.

Stattdessen wurde das lohnende Geschäft von Dienstleistern betrieben, die wiederum zum Großteil mit Professoren verbunden waren, dem Finanzdozenten Rolf Tilmes etwa oder dem Innovationsfachmann Ronald Gleich. Ein kleiner, exklusiver Zirkel, der die lukrativen Aufträge abgriff – säuberlich in juristisch korrekten Verträgen geregelt. „Ein Selbstbedienungsladen für Profs“, spottete so mancher Dax-Vorstand.

Jahns-Nachfolger Rolf D. Cremer wollte das System aufbrechen – und wurde darüber so krank, dass er sein Amt der Gesundheit zuliebe niederlegen musste. Immerhin gelang es ihm, die Royalties über die 10-Prozent-Marke zu schieben.

Jetzt soll es Rolf Wolff richten, seit Oktober 2013 an der EBS-Spitze. Nach Gerüchten über eine Planinsolvenz ist es dem Hochschulmanager gelungen, mit Banken und Alumni eine Finanzierung bis Mitte 2017 zu zimmern. 2014 sollen die Verluste auf nur mehr 400 000 Euro eingedämmt werden, im Jahr darauf will die EBS sogar Gewinne machen. Alles ohne Großmäzen und Bürgschaf-

ten und mit kaum wahrnehmbaren öffentlichen Zuschüssen.

Woher dann das Geld kommen soll, bleibt vage, trotz frisch umgebauter Fundraising-Abteilung. Das dickste Brett, die Weiterbildung, bohrt Wolff eher zögerlich. Noch immer gibt es die lukrativen externen Dienstleister – zur Freude einiger Professoren, darunter Tilmes, Gleich und Roland Mattmüller. Auch wenn sich die Lizenzeinnahmen für die EBS unter Wolff noch einmal auf bis zu 20 Prozent erhöht haben und er betont, „die Spielregeln neu formuliert“ zu haben, sodass nun alle „am gleichen Strang“ ziehen. Nach der Sommerpause will er seine Pläne für den Umbau der Executive Education vorstellen. Ein Befreiungsschlag fühlt sich anders an.

Im politischen Wiesbaden sind mittlerweile viele überzeugt, dass die EBS nicht zu halten ist. Zwar bildet sie im aktuellen CHE Hochschulranking zusammen mit der WHU die Spitzengruppe in Betriebswirtschaft. Doch die Jurafakultät läuft schleppend an, auch an der Business School schrieben sich 2013

nur 218 Abiturienten neu ein – im Jahr zuvor waren es noch knapp 280. Der Ruf ist erst mal dahin.

Der Traum von der deutschen Ivy League, zerplatzt er also durch Gier, Größenwahn und Inkompetenz von Hochschulmanagern und Politikern?

Dass es auch anders geht, beweist in Hamburg die Bucerius Law School, die das Bild vom Jurastudium in Deutschland fundamental verändert hat. Auch am Ufer des Bodensees findet sich ein Vorbild. Dort, in Friedrichshafen, hat ein Mann mit eigenwilliger Brille und überdurchschnittlichem Sprechtempo in den vergangenen elf Jahren die Zepelin Universität (ZU) hochgepöppelt, skandalfrei und durchfinanziert: Stephan Jansen, Studentenliebling und Enfant terrible des traditionellen Hochschulfeuilletons.

Jansen ist ein Verkaufstalent. Er hat eine Abteilung aufgebaut, die sich um Großspender kümmert, und eine andere, die Anträge für Drittmittel kräftig tunt: „Deutschland ist ein Bildungssponsorland. Nur: Vermögende muss man mö-

gen, und Spenden kommen nicht durchs Warten, sondern durchs Nachfragen.“ Wieder eine dieser Botschaften, bei denen die Hochschulkollegen Schnappatmung kriegen. Dabei verbergen sich hinter den flotten Sprüchen und Erfolgsmeldungen zwei ziemlich schlichte Wahrheiten: Die ZU konzentriert sich auf Wirtschafts-, Sozial- und Kulturwissenschaften, die wenig kosten. Ein fokussiertes Geschäftsmodell. Kleine Brötchen, die aber gekauft werden.

Die zweite Wahrheit: Die soliden Finanzen verdankt die ZU der stetigen Zuführung von Stiftungsgeldern. Aus Studiengebühren sowie Forschungsdrittmitteln und Spenden lassen sich nur gut zwei Drittel des knapp 30 Millionen Euro großen Budgets bestreiten. Die „3 Z“, also Zeppelin Stiftung, ZF Friedrichshafen und Zeppelin GmbH, stehen potenziell für den Rest gerade.

#### **OHNE STIFTER GEHT ES NICHT**

Kaum eine Privathochschule kommt an einem Stifter mit tiefer Geldbörse vorbei. Ohne Sugardaddy im Rücken droht allen

ein ähnliches Schicksal wie EBS & Co. Spenden, Drittmittel und Gebühren reichen schlicht nicht aus.

„Eine forschungsorientierte Wissenschaftliche Hochschule lässt sich langfristig nicht ohne eine große Stiftung betreiben“, sagt auch Hariolf Wenzler, Geschäftsführer der Hamburger Bucerius Law School. Deren Jahresbudget wird zur Hälfte von der Zeit-Stiftung finanziert, bislang investierte sie mehr als 150 Millionen Euro. Auch die Gründerschmiede WHU in Vallendar, die sogar den Namen ihres Förderers Otto Beisheim trägt, sichert so ihr Auskommen.

In Friedrichshafen haben die „3 Z“ ihre Geldflüsse, die bislang jeweils nur für einige Jahre galten, gerade entfristet. Die gute Stimmung wurde im Februar lediglich von der Nachricht gestört, dass Jansen sich 2015 aus dem Präsidentenamt zurückziehen werde. Er wolle seinen ZU-Lehrstuhl und eine Gastprofessur in Stanford wahrnehmen, Bücher zu Ende schreiben, Vater werden. Außerdem: „Der Aufbau ist getan. Ich bin kein Mann für die Reiseflughöhe.“

Die Frage ist: Was passiert mit der ZU ohne Jansen? Sicher, die Grundfinanzierung steht, doch wer umgarnt die Spender, wenn der Großcharismatiker nicht mehr an Bord ist? Bisweilen ist die Reiseflughöhe tückischer als der Aufstieg.

Für viele private Renommierinstitute geht es allerdings zunächst darum, den Absturz zu verhindern. Für die Jacobs University entscheidet sich die Zukunft am 6. Juni. Dann berät der Aufsichtsrat über das Sanierungskonzept, das Präsidentin Windt erarbeitet hat. Stimmt das Gremium zu, stehen der Hochschule viele Jahre voller Schweiß und Tränen bevor. Das ist das optimistische Szenario.

Lehnt der Aufsichtsrat Windts Sanierungsplan ab, dann dürfte es keine weitere Chance geben. Die begonnenen Studiengänge werden auslaufen, spätestens 2018, wenn das Land Bremen die Förderung eingestellt hat, macht der Letzte das Licht aus. Dann wird es dunkel auf dem grünen Campus.

*Philipp Alvares de Souza Soares/  
Eva Buchhorn/ Michael O. R. Kröher/  
Klaus Werle*