

## Wie können sich Hochschulen in stärkerem Ausmaß selbst finanzieren? – Das Beispiel Sachsen-Anhalt –

Peter Franz

*Hochschulen gewinnen in einer heraufziehenden Wissensgesellschaft zwar stetig an Bedeutung, sehen sich aber gerade in finanzschwachen Ländern wiederholt mit Unsicherheiten ihrer Finanzierung konfrontiert. Unter diesem Aspekt erweitert der Wandel von der „administrierten“ zur „unternehmerischen Hochschule“ jedoch die Handlungsspielräume der Hochschulen für eine höhere Selbstfinanzierung. In der vorliegenden Studie wird eruiert, welche neuen Einnahmepotenziale sich den Hochschulen durch diesen Wandel erschließen und welche strategischen Optionen zu einer Einnahmeverbesserung führen könnten. Die Analyse erfolgt am Beispiel der Hochschullandschaft Sachsen-Anhalts, einem Land, das bei schrumpfender Einwohnerzahl und sich verringern den finanziellen Spielräumen vergleichsweise viele Finanzmittel für Hochschulen ausgibt und mit einer wachsenden Zahl von Studierenden konfrontiert ist.*

Ansprechpartner: Peter Franz (Peter.Franz@iwh-halle.de)

JEL-Klassifikation: I23, H25, O34

Schlagwörter: Hochschulfinanzierung, Ostdeutschland, Patentverwertung, Weiterbildung, Sachsen-Anhalt

Die Bedeutung von Hochschulen für das wirtschaftliche Wachstum hat in den letzten Jahren ständig zugenommen: Hochschulen tragen insbesondere zur Expansion der wissensbasierten Ökonomie bei,<sup>1</sup> nehmen zentrale Positionen in regionalen und überregionalen Innovationssystemen ein<sup>2</sup> und werden zunehmend als Akteure in regionalen Entwicklungsstrategien aktiv.<sup>3</sup> Mit diesem Bedeutungszuwachs, der sich auch in steigenden Studierendenzahlen niederschlägt, korrespondiert ein steigender Finanzbedarf. Da die deutschen Hochschulen nach wie vor zum Großteil von den Ländern finanziert werden, geraten hierdurch vor allem die Haushalte der finanzschwächeren Länder unter Druck. Für die Hochschulen in den im Vergleich zu Westdeutschland finanzschwachen ostdeutschen Län-

dern ist diese Frage besonders virulent, da sich in den nächsten Jahren durch die Absenkung der Grenzen zulässiger Verschuldung, das Abschmelzen der Solidarpakt-II-Mittel sowie durch den Rückgang der EU-Förderung eher eine Verschlechterung der Finanzlage der Länder abzeichnet – und damit Einschnitte bei den Grundmitteln für die Hochschulen zu erwarten sind.

Allerdings haben sich in den vergangenen Jahren die institutionellen Rahmenbedingungen für die Hochschulen stark verändert. Diese Veränderungen werden im Folgenden mit dem Schlagwort des *Wandels von der „administrierten“ zur „unternehmerischen“ Hochschule* umschrieben. In finanzieller Hinsicht hat dieser Wandel dazu geführt, dass der in der Vergangenheit weitgehend ministeriell festgelegte und von den Hochschulleitungen kaum beeinflussbare Mittelzufluss pro Haushaltsjahr neuerdings durch Hochschulverträge, Zielvereinbarungen und Hochschulpakete flexibilisiert worden ist. Derartige Vereinbarungen zwischen ministerieller und universitärer Ebene zielen von ministerieller Seite darauf ab, bestimmte Leistungsstandards bei den Hochschulen durchzusetzen und zu sichern. Auf der universitären Ebene eröffnen sich durch die Vereinbarungen neue Möglichkeiten, die in Form von

<sup>1</sup> Günther, J.; Franz, P.; Jindra, B.: Innovationen als Treiber der Wissensgesellschaft: Begriffserläuterungen und aktuelle Erklärungsansätze, in: IWH, Wirtschaft im Wandel, Jg. 13 (9), 2007, 330-336.

<sup>2</sup> Titze, M. et al.: Die Identifikation von Wissenschaftsräumen – Eine Konzeptstudie über methodische Ansätze sowie Möglichkeiten und Grenzen der empirischen Erfassung. IWH-Sonderhefte 5/2010. Halle (Saale) 2010.

<sup>3</sup> Franz, P.: „Knowledge Cities“: Wachstumsstrategien und institutionelle Barrieren für Städte mit Wissenschaftseinrichtungen, in: IWH, Wirtschaft im Wandel, Jg. 13 (5), 2007, 154-160.

Globalbudgets zur Verfügung gestellten finanziellen Mittel stärker zur Erreichung der jeweils vereinbarten Ziele einzusetzen. Gleichzeitig eröffnen Deregulierungen den Hochschulen Optionen, sich stärker unternehmerisch zu orientieren und selbst neue Einnahmequellen zu erschließen.

Im vorliegenden Beitrag werden verschiedene institutionelle Veränderungen daraufhin überprüft, inwiefern sie den Hochschulen neue Einnahmepotenziale und damit Gelegenheiten zu eigenaktivem Handeln eröffnen. Die Analyse erfolgt am Beispiel der Hochschulen des Landes Sachsen-Anhalt.<sup>4</sup>

### **Die Hochschulfinanzierung Sachsen-Anhalts im bundesdeutschen Vergleich**

Die überdurchschnittliche Belastung des Haushaltes des Landes Sachsen-Anhalt durch die Kosten seiner Hochschulen wird aus Tabelle 1 ersichtlich. Während sich die laufenden Grundmittel im Jahr 2009 auf 7,9% seines Bruttoinlandsproduktes (BIP) beliefen, lag dieser Anteil in den anderen ostdeutschen Flächenländern bei 7,0%, in den westdeutschen Flächenländern bei 6,1% und in Deutschland insgesamt bei 6,4%. Auch hinsichtlich der Grundmittel pro Einwohner liegt Sachsen-Anhalt mit 169,5 Euro deutlich über dem Wert für die anderen ostdeutschen Flächenländer (151,1 Euro), jedoch noch unter dem westdeutschen Vergleichswert.

### **Ziele und Etappen der Wissenschafts- und Hochschulpolitik in Sachsen-Anhalt**

Die institutionelle Grundlage der Hochschullandschaft in Sachsen-Anhalt bilden zwei Universitäten, eine Kunsthochschule und fünf Fachhochschulen in staatlicher sowie zwei kleine Hochschulen in kirchlicher Trägerschaft. Bemerkenswert ist der Tatbestand, dass das Land als einziges deutsches Bundesland über keine Hochschule in privater Trägerschaft verfügt.<sup>5</sup> Dies bedeutet zum einen, dass in Sachsen-Anhalt bisher keine Wettbewerbssituation zwischen öffentlich und privat finanzierten Hoch-

Tabelle 1:  
Laufende Grundmittel der Hochschulen Sachsen-Anhalts in Relation zu Einwohnern, Bruttoinlandsprodukt (BIP) und anderen Regionen, 1995 bis 2009

laufende Grundmittel	1995	2000	2005	2009
<i>Sachsen-Anhalt</i>				
absolut (in Mio. Euro)	343,5	377,3	377,5	399,4
pro Einwohner (in Euro)	125,4	144,3	152,9	169,5
Anteil am BIP (in %)	8,9	8,7	8,0	7,9
<i>ostdeutsche Flächenländer</i>				
absolut (in Mio. Euro)	1 775,7	1 920,8	1 992,7	1 954,8
pro Einwohner (in Euro)	125,3	138,7	149,3	151,1
Anteil am BIP (in %)	8,5	8,2	7,7	7,0
<i>westdeutsche Flächenländer</i>				
absolut (in Mio. Euro)	8 733,0	9 458,8	10 441,0	11 610,0
pro Einwohner (in Euro)	141,3	151,0	165,0	184,3
Anteil am BIP (in %)	5,9	5,7	5,8	6,1
<i>Deutschland</i>				
absolut (in Mio. Euro)	12 455,7	13 079,0	14 190,8	15 285,8
pro Einwohner (in Euro)	152,2	159,0	172,1	186,9
Anteil am BIP (in %)	6,7	6,3	6,3	6,4

Quellen: Pasternack, P.; Erdmenger, T.: Hochschulen, demografischer Wandel und Regionalentwicklung. Der Fall Sachsen-Anhalt, Wittenberg 2011 (WZW-Arbeitsberichte 2/2011); Zusammenstellung des IWH.

schulen entstanden ist, und zum andern, dass im Land das Lernmodell „privat geführte und finanzierte Hochschule“ nicht existiert.

Sachsen-Anhalt hat zwischen 1995 und 2006 die bundesweit höchste Steigerung der Studierendenzahlen zu verzeichnen<sup>6</sup> (vgl. auch Tabelle 2). Diese Entwicklung erscheint umso bemerkenswerter, als

<sup>4</sup> Der vorliegende Beitrag beruht auf der Expertise „Einkommenspotenziale der Hochschulen in Sachsen-Anhalt“, die im Auftrag des WZW Wissenschaftszentrums Sachsen-Anhalt Lutherstadt Wittenberg erstellt wurde.

<sup>5</sup> *Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft: Ländercheck Lehre und Forschung im föderalen Wettbewerb*; <http://laendercheck-wissenschaft.de/archiv/index.html>, Zugriff am 24.01.2012.

<sup>6</sup> *Erhardt, K. et al.: Struktur und Ausstattung der mitteldeutschen Hochschullandschaft*, in: P. Pasternack (Hrsg.), *Relativ prosperierend. Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen: Die mitteldeutsche Region und ihre Hochschulen*. Leipzig 2010, 64.

Tabelle 2:  
Ausgewählte hochschulstatistische Indikatoren für  
das Land Sachsen-Anhalt im Zeitraum von 1995  
bis 2009

Indikator	1995	2000	2005	2009
Zahl der Studierenden	27 167	38 128	50 879	52 606
Zahl der Studienanfänger	4 823	8 271	8 765	9 394
Grundmittel <sup>a</sup> je Studierenden (in Euro)	15 850	12 170	8 710	8 830
Drittmittel (in Mio. Euro)	45,9	58,4	74,1	95,1
Drittmittel je Professor (in Euro)	k. A.	92 860	116 910	160 840

<sup>a</sup> Laufende Grundmittel.

Quellen: Statistisches Bundesamt; Fachserie 11, Reihe 4.1 und Reihe 4.3.2; Zusammenstellung des IWH.

Sachsen-Anhalt im selben Zeitraum einen deutlichen Einwohnerrückgang erfahren hat. Da sich in den kommenden Jahren die zahlenmäßig deutlich kleinere Kohorte der nach 1990 Geborenen („demographischer Knick“) immatrikulieren wird, ist davon auszugehen, dass sich der bisherige Wachstumstrend nur fortsetzen lässt, wenn verstärkt Studierende aus anderen Bundesländern attrahiert werden können. Am aktuellen Rand (Wintersemester 2011/12) sind derzeit 54 903 Studierende an den Hochschulen des Landes immatrikuliert.<sup>7</sup>

Der eingangs angesprochene Wandel der Hochschulpolitik wurde in Sachsen-Anhalt um die Jahrtausendwende eingeläutet. Anlass waren Überlegungen zur zukünftigen Struktur der Hochschullandschaft seitens der Landesregierung. Im Jahr 2003 wurden Zielvereinbarungen zwischen der Landesregierung und den Hochschulen abgeschlossen. Diese dienten zum einen dazu, „die weitere Ausgestaltung der Hochschulautonomie durch eine weitgehende Übertragung der Verantwortung über die Finanzplanung und Mittelbewirtschaftung auf die Hochschule“<sup>8</sup> einzuleiten, zum anderen aber auch dazu, die

<sup>7</sup> Statistisches Bundesamt: Schnellmeldungsergebnisse der Hochschulstatistik zu Studierenden und Studienanfängern/-innen. Vorläufige Ergebnisse Wintersemester 2011/2012. Wiesbaden 2011.

<sup>8</sup> Zielvereinbarung Universität Magdeburg, zit. nach König, K.: Zwischen institutioneller Autonomie und Bundespolitik. Hochschulsteuerung in Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen, in: P. Pasternack (Hrsg.), a. a. O., 83.

Hochschulen zur Aufstellung eines Hochschulstrukturkonzeptes zu verpflichten, auf dessen Grundlage eine zukünftige Budgetabsenkung (ab dem Haushaltsjahr 2007) in Höhe von 10% umgesetzt werden konnte. Wie die Zahlen in Tabelle 2 zeigen, sind die laufenden Grundmittel je Studierenden im Jahr 2005 zurückgegangen, jedoch bereits im Jahr 2009 wieder leicht angestiegen.

Als weiterer Schritt in Richtung „unternehmerischer“ Hochschule ist die Entscheidung Sachsen-Anhalts zu werten, eine landeseigene Exzellenzinitiative „Offensive zur Förderung von Netzwerken wissenschaftlicher Exzellenz“ zu starten. Nachdem dieses wettbewerbliche Element zunächst auf der Bundesebene eingeführt worden war, die Hochschulen Sachsen-Anhalts diesbezüglich jedoch erfolglos geblieben waren, stattete das Land dieses Programm mit 40 Mio. Euro (Zeitraum 2007 bis 2010) aus, um damit sieben im Wettbewerb ausgewählte Projekte an den beiden Universitäten in Halle und Magdeburg zu fördern.<sup>9</sup>

Der von der Bundesregierung initiierte Hochschulpakt 2020 stellt selbst eine Zielvereinbarung mit leistungsbezogener Mittelvergabe dar, allerdings eine Ebene höher auf der Bund-Länder-Ebene. Im Hochschulpakt verpflichteten sich die ostdeutschen Bundesländer von 2007 an, die Zahl ihrer Studienplätze trotz sinkender Nachfrage durch Landeskinder konstant zu halten, um die zu erwartende starke Nachfrage westdeutscher Studienanfänger mit aufzufangen. Zielvorgabe für das Land Sachsen-Anhalt waren für die Jahre 2007 bis 2010 jährlich 8 765 Studienanfänger, um eine Finanzzuweisung von 15,8 Mio. Euro zu erhalten.<sup>10</sup> Aus Tabelle 2 ist zu entnehmen, dass diese Schwelle im Jahr 2005 gerade erreicht und im Jahr 2009 überschritten wurde.<sup>11</sup> Inzwischen wurde der Hochschulpakt für den Zeitraum von 2011 bis 2015 erneuert, wobei die Zielvorgabe für Sachsen-Anhalt leicht auf 7 933 Studienanfänger abgesenkt wurde.<sup>12</sup> Für das aktive

<sup>9</sup> König, K., a. a. O., 92 f.

<sup>10</sup> Ebenda, 95.

<sup>11</sup> Die Zahl der Studienanfänger lag 2010 an den Hochschulen Sachsen-Anhalts bei 9 241 und 2011 bei 8 640 (Statistisches Bundesamt, a. a. O.).

<sup>12</sup> Bis zum Jahr 2015 wird diese Vorgabe stufenförmig auf 7 333 Studienanfänger reduziert (vgl. Hochschulpakt 2020: Verwaltungsvereinbarung zwischen Bund und Ländern über den Hochschulpakt 2020 (zweite Programmphase); <http://www.bmbf.de/de/6142.php>, Zugriff am 26.01.2012.

Image-Marketing spielt der Hochschulpakt 2020 insofern eine Rolle, als die Bundesregierung in seinem Rahmen auch eine Werbe- und Imagekampagne für die ostdeutschen Hochschulen in den Alten Bundesländern („Studieren in Fernost“) finanzierte und damit den Weg zum Einsatz dieses Instrumentes erleichterte.

### ***Von der „administrierten“ zur „unternehmerischen“ Hochschule***

Der politische Wille zu einer Neudefinition der gesellschaftlichen Rolle von Hochschulen hat sich in den vergangenen 15 Jahren in einer Novellierung der Hochschulgesetze der Bundesländer niedergeschlagen. So hat sich Sachsen-Anhalt in seinem Hochschulgesetz die Stärkung der Autonomie der Hochschulen explizit zum Ziel gesetzt.<sup>13</sup> Im Verlauf dieser Novellierungsschritte ist mit der Zeit das Leitbild eines neuartigen Hochschulmanagements entstanden, das als *Leitbild der „unternehmerischen“ Hochschule* typisiert werden kann. Dieses Leitbild vereinigt verschiedene Elemente:

- *Deregulierung*: Verschiedene Schritte wurden unternommen, um die Handlungsspielräume der Hochschulen zu Lasten ministerialbürokratischer Befugnisse auszuweiten.<sup>14</sup> Autonomiezuwächse haben Hochschulen insbesondere bei der Verwaltung ihres Budgets, bei ihrer Personalpolitik, bei der Kreation neuer Studiengänge sowie beim Management ihrer materiellen Ressourcen (Immobilien, Infrastruktur) erfahren.
- *Einführung unternehmerischer Steuerungsinstrumente*: Im Kontext der Einführung von Elementen des „New Public Management“ in Teilen der öffentlichen Verwaltung sind auch in

<sup>13</sup> „Das Ministerium und die Hochschulen wirken mit dem Ziel der Stärkung der Autonomie der Hochschulen zusammen. Sie bedienen sich hierbei insbesondere Zielvereinbarungen und entsprechender Formen staatlicher Mittelzuweisungen.“ § 57 Abs. (1) Hochschulgesetz des Landes Sachsen-Anhalt (HSG LSA).

<sup>14</sup> „Durch die Gewährung der Autonomie verliert der Staat zwar einen großen Teil seiner Einflussnahme auf die Art und Weise der Aufgabenerfüllung durch die Hochschule. Allerdings kann der Staat erwarten, dafür einen Partner zu gewinnen, der Freiräume intelligent und flexibel nutzt, von einer neuen Motivation angetrieben wird und ein höchstmögliches Maß an Identifikation mit der neuen Rolle entwickelt.“ Erhardt, M.; Meyer-Guckel, V.; Winde, M. (Hrsg.): Leitlinien für die deregulierte Hochschule. Kodex guter Führung. Positionspapier des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft. Essen 2008, 10.

den Hochschulen verschiedene Instrumente wie die Kosten-Leistungs-Rechnung, Zielvereinbarungen und verschiedene Formen des Qualitätsmanagements zur Anwendung gekommen.

- *Aktive Vermarktung eigenproduzierten Wissens*: Der in den Hochschulgesetzen hervorgehobene Stellenwert des Wissenstransfers sowie günstigere rechtliche Voraussetzungen für eine Eigenverwertung patentierten Wissens verstärken in den Hochschulen Aktivitäten zum Ausbau von Wissenstransfer-Einrichtungen, zur kooperativen Forschung und Entwicklung (FuE) mit privaten Firmen, zur ökonomischen Verwertung (a) eigenproduzierten Wissens durch Ausgründung eigener Firmen sowie (b) von patentierten wie nicht patentierten Erfindungen.
- *Neues Selbstverständnis der Hochschule als Marke und regionaler Standortfaktor*: Neues „unternehmerisches“ Selbstbewusstsein macht sich auch darin bemerkbar, dass dem Marktwert oder dem Image der eigenen Hochschule stärkere Aufmerksamkeit entgegengebracht wird. Imagefördernde Maßnahmen kommen sowohl im Wettbewerb um neue Studierende und Wissenschaftspersonal als auch im Rahmen der Beteiligung am regionalen Standortmarketing zur Anwendung.
- *Förderung unternehmerischer Aktivitäten der Hochschulangehörigen*: Zur „unternehmerischen“ Orientierung einer Hochschule zählt auch, dass die Voraussetzungen für die unternehmerische Betätigung von Absolventen und Wissenschaftlern im Rahmen von Entrepreneurship-Kursen vermittelt werden. Zusätzlich schaffen verschiedene Hochschulen organisatorische und bauliche Voraussetzungen für Unternehmensgründungen innerhalb des Hochschulgeländes.

Die folgende Diskussion verschiedener Einnahmepotenziale der Hochschulen konzentriert sich auf diejenigen Bereiche, in welchen durch den beschriebenen Wandel neue Handlungsoptionen entstanden sind.<sup>15</sup> Dazu zählen die vier Handlungsfelder Wissens- und Technologietransfer, Verwertung von

<sup>15</sup> Dies trifft nicht zu für die Erhebung von Studiengebühren, wo den Hochschulen nach wie vor enge Grenzen gezogen sind. Die Drittmittelinwerbung stellt für Hochschulen eine sehr wichtige Einkommensquelle dar. Da sich die Rahmenbedingungen hier jedoch wenig geändert haben, bleibt dieses Handlungsfeld im vorliegenden Beitrag außen vor.

Erfindungen und Schutzrechten, Unternehmenskooperationen und Weiterbildung.

### **Handlungsfeld Wissens- und Technologietransfer**

Der Wissens- und Technologietransfer wird in § 3 des Hochschulgesetzes des Landes Sachsen-Anhalt (HSG LSA) als eine der zentralen Aufgaben der Hochschulen festgelegt. Ob in der Wahrnehmung dieser Aufgabe größere Einnahmepotenziale liegen, erscheint fraglich. Transferstellen sind an den Hochschulen in der Vergangenheit üblicherweise als Querschnittseinrichtungen betrieben und mit hochschuleigenem Personal in intermediärer Funktion besetzt worden. Die Effizienz solcher Einrichtungen ist wiederholt kritisch evaluiert und in Zweifel gezogen worden.<sup>16</sup> Hauptkritikpunkte waren dabei im Hinblick auf den Transfer standardisierten und kodifizierten Wissens der zwangsläufig begrenzte Überblick und Informationsstand der Mitarbeiter im Vergleich zu den immer ausgefeilter gewordenen Recherchemöglichkeiten per Internet, und im Hinblick auf den Transfer neuen, in Teilen noch impliziten Wissens (*tacit knowledge*) der mangelnde direkte Kontakt zu den Wissensproduzenten an der Hochschule.<sup>17</sup> Insofern ist eine stark schrumpfende Nachfrage nach Leistungen des „klassischen“, intermediär betriebenen Wissenstransfers zu erwarten. Bei den Auftritten von Mitarbeitern hochschuleigener Transferstellen auf Messen, Kontaktbörsen und Workshops dürfte inzwischen der Stellenwert dieser Aktivitäten für das Image-Marketing der betreffenden Hochschulen und weniger der Transferaspekt dominieren.<sup>18</sup>

### **Handlungsfeld Verwertung von Erfindungen**

Die rechtliche Lage von Hochschulen bei der Verwertung patentierter Erfindungen hat sich seit dem Jahr 2002 durch die Abschaffung des „Hochschullehrerprivilegs“ wesentlich geändert. Seit der Neufassung des § 42 des Gesetzes über Arbeitnehmererfindungen müssen auch Hochschullehrer wie alle

anderen Arbeitnehmer ihre Erfindungen ihrem Arbeitgeber, in diesem Falle der Hochschule, melden. „Die Hochschule kann darüber entscheiden, ob sie die Erfindung in Anspruch nimmt und selbst verwertet oder aber frei gibt und damit dem Erfinder zur freien Verfügung überlässt.“<sup>19</sup> Die neuen rechtlichen Rahmenbedingungen ermöglichen den Hochschulen den Zugriff auf Erfindungen, die ihre Beschäftigten im Rahmen der ihnen obliegenden Tätigkeit gemacht haben.

Zum Zweck der Verwertung wurde im Nachgang zur Gesetzesänderung ein bundesweites Netz von Patent- und Verwertungsagenturen (PVA) aufgebaut.<sup>20</sup> In Sachsen-Anhalt wurde dafür die „ESA Patentverwertungsagentur Sachsen-Anhalt GmbH“ mit Sitz in Magdeburg gegründet, mit der die Hochschulen des Landes vertraglich zusammenarbeiten. Seit der Gründung des PVA-Netzes wurden bis Mitte 2011 deutschlandweit 898 Patente erteilt und 870 Lizenzabschlüsse getätigt.<sup>21</sup> Auf die ESA Patentverwertungsagentur in Magdeburg entfielen 21 dieser 870 Lizenzabschlüsse.<sup>22</sup>

Im Kontext der angesprochenen Gesetzesänderung erscheint die Beantwortung der Frage interessant, ob durch sie Änderungen im Patentverhalten induziert worden sind. Hier zeigt der Blick auf die Summenzeile in Tabelle 3, dass die Patentaktivitäten der deutschen Hochschulen insgesamt stagnieren. Aus ihr geht auch hervor, dass sich in Sachsen-Anhalt die Zahl der Anmeldungen über die Jahre im Bereich zwischen 20 und 25 eingependelt hat, was 3% bis 4% der Hochschulpatente insgesamt entspricht.

<sup>16</sup> Vgl. z. B. Reinhard, M.; Schmalholz, H.: Technologietransfer in Deutschland – Stand und Reformbedarf. Ifo Schnelldienst, Nr. 33, 1995, 16-24. – Wissenschaftsrat: Empfehlungen zur Interaktion von Wissenschaft und Wirtschaft. Köln 2007 (Drs. 7865-07).

<sup>17</sup> Franz, P.: Innovative Milieus als Extrempunkte der Interpenetration von Wirtschafts- und Wissenschaftssystem, in: Jahrbuch für Regionalwissenschaft, Jg. 19 (2), 1999, 126 f.

<sup>18</sup> Wissenschaftsrat, a. a. O., 55.

<sup>19</sup> Schmoch, U.: Patentanmeldungen aus deutschen Hochschulen. Studien zum deutschen Innovationssystem Nr. 10-2007. Karlsruhe 2007, 1.

<sup>20</sup> Vgl. dazu Ledebur, S. von: Patentverwertungsagenturen und der Wissenstransfer von Hochschulen – ein Literaturüberblick, in: IWH, Wirtschaft im Wandel, Jg. 12 (9), 2006, 266-274.

<sup>21</sup> Sachstand zur Verwertung öffentlich finanzierter Forschungsergebnisse durch Patentverwertungsagenturen im Rahmen des Förderprogramms SIGNO Hochschulen. Bundestags-Drucksache 17/7759. Berlin 2011, 7.

<sup>22</sup> Ebenda, 8. Insgesamt wurden durch das PVA-Netz seit 2004 aus sämtlichen Lizenzabschlüssen Einnahmen in Höhe von 11,4 Mio. Euro und aus der Veräußerung 646 schutzrechtlich gesicherter Ergebnisse Einnahmen in Höhe von ca. 9,7 Mio. Euro (durchschnittlich 15 000 Euro pro Schutzrecht) generiert (ebenda, 9 f.).

Tabelle 3:  
 Patentanmeldungen der Hochschulen nach Ländern<sup>a</sup>, 2004 bis 2010  
 - absolute Zahlen, nach Anmeldersitz -

Land	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Sachsen-Anhalt	18	23	25	20	27	25	23
Sachsen	114	89	106	111	97	138	108
Thüringen	51	44	54	51	52	54	56
Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern	26	34	51	34	28	44	31
Berlin	26	25	27	40	34	29	25
Schleswig-Holstein, Hamburg	39	32	32	32	28	28	38
Niedersachsen, Bremen	27	51	58	52	58	59	77
Nordrhein-Westfalen	55	71	82	79	67	97	81
Hessen	31	49	35	46	44	44	39
Rheinland-Pfalz, Saarland	21	26	27	13	18	10	20
Baden-Württemberg	75	114	81	77	77	72	77
Bayern	36	46	67	61	68	72	88
insgesamt	519	604	645	616	598	672	661

<sup>a</sup> Verschiedene Bundesländer sind aus Anonymitätsgründen zusammengeführt.

Quelle: Deutsches Patent- und Markenamt, Jahresbericht 2010. München 2011, 91.

In der Gesamtschau zeigt sich, dass sich die Einkommenschancen der Hochschulen Sachsens-Anhalts im Handlungsfeld „Verwertung von Erfindungen“ bisher in engen Grenzen halten. Aufgrund der geringen Zahl von Patentanmeldungen aus der Wissenschaft erscheint die Strategie der „Verwertungsoffensive“ *prima facie* gerechtfertigt, im Land eine einzige, spezialisierte und kompetente Agentur als Dienstleister der Hochschulen einzurichten. Da diese PVA jedoch kein Monopol bei der Anmeldeprozedur hat, stehen den Hochschulangehörigen nach wie vor verschiedene Kanäle offen, ihre Erfindungen zu schützen.

### **Handlungsfeld Unternehmenskooperationen und -gründungen**

FuE-Kooperationen mit privaten Unternehmen stellen in verschiedenen Fällen eine direkte Einkommensquelle für Hochschulen dar: Dies trifft zu, wenn vereinbart ist, dass Unternehmen für die Nutzung von Hochschuleinrichtungen und -personal bezahlen oder die Hochschulen am wirtschaftlichen Erfolg eines FuE-Projektes beteiligen. Dieser direkte monetäre Effekt tritt aber häufig hinter *zusätzliche, multifunktionale Effekte* solcher Kontakte zurück. Kooperationen dieser Art bilden oftmals die notwendige Voraussetzung für die Teilnahme an Forschungsförderprogrammen, in welchen (a) die

Vergabe von Drittmitteln an das Förderkriterium einer existierenden Kooperation zwischen Wirtschaft und Wissenschaft gebunden ist. Darüber hinaus sind Kooperationen mit privaten Unternehmen in verschiedenen Fällen die erste Stufe eines vertrauensbildenden Prozesses, in dessen Verlauf sich Studierenden und Absolventen Gelegenheiten für (b) Praktika, (c) Qualifizierungsarbeiten und (d) den Berufseinstieg eröffnen. Auf einer fortgeschrittenen Stufe eines solchen Prozesses können beispielsweise (e) die Finanzierung einer Stiftungsprofessur<sup>23</sup> oder (f) eines „Deutschlandstipendiums“<sup>24</sup>

<sup>23</sup> Im Jahr 2009 waren in Sachsen-Anhalt sieben von deutschlandweit 660 Stiftungsprofessuren eingerichtet (*Frank, A.; Kralemann, M.; Schneider, M.*: Stiftungsprofessuren in Deutschland. Zahlen, Erfahrungen, Perspektiven. Essen 2009, 23). Das Land war mit dieser Zahl Schlusslicht unter den deutschen Bundesländern. Um die Einrichtung von Stiftungsprofessuren in Sachsen-Anhalt zu erleichtern, existiert seit 2010 ein Förderprogramm der „Zukunftsstiftung des Landes Sachsen-Anhalt“ (<http://www.sachsen-anhalt.de/index.php?id=37240>, Zugriff am 03.02.2012).

<sup>24</sup> Im Jahr 2011 konnten die Hochschulen in Sachsen-Anhalt 162 „Deutschlandstipendien“ vergeben. Im Rahmen dieses erstmals 2011 aufgelegten neuen Stipendienprogramms werden leistungsstarke Studierende mit monatlich 300 Euro unterstützt. Das Geld stammt je zur Hälfte vom Bund und von privaten Mittelgebern. Der von der Bundesregierung für Sachsen-Anhalt reservierte Finanzierungsanteil hätte – bei vollständiger Kofinanzierung durch Sponsoren im Land – für maximal 238 Stipendien ausgereicht. Mit der Einführung des Deutschlandstipendiums verfolgt die Bundesregierung

durch ein kooperierendes Unternehmen oder (g) die Anmeldung einer gemeinsamen Erfindung als Patent stehen. Personelle Arrondierungen dieser Art bzw. das Aushängeschild eines erfolgreichen Patentbesitzers haben wiederum das Potenzial, (h) das wissenschaftlich-technologische Kompetenzprofil einer Hochschule zu stärken.

Im Selbstverständnis einer „unternehmerischen“ Hochschule nimmt die Förderung von Unternehmensgründungen aus der Hochschule heraus einen hohen Stellenwert ein. Diese Ausrichtung wurde verstärkt durch das seit 1998 bestehende EXIST-Programm der Bundesregierung und durch unterschiedliche Gründerprogramme der Bundesländer, in Sachsen-Anhalt insbesondere die ego.-Gründungsinitiative.<sup>25</sup> Bundesweite Wettbewerbe um die besten Konzepte für eine „Gründerhochschule“ stimulieren neuerdings die Wahrnehmung dieser Funktion durch die Hochschulen zusätzlich.<sup>26</sup> Bei Gründungen oder Spin-offs von Hochschulangehörigen besteht eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass in der Hochschule produziertes Wissen zur Anwendung kommt und dass die Kontakte zwischen Gründer und Hochschule zu andauernden Wirtschaft-Wissenschafts-Kooperationen mit den oben kurz beschriebenen multifunktionalen Effekten führen. Allerdings verursacht die Gründungsförderung als Dienstleistung (-saufgabe) der Hochschulen zunächst einmal Kosten – dies umso stärker, je intensiver sie betrieben wird. Potenzielle Einnahmen ließen sich aus dem Gründungsgeschehen für eine Hochschule nur erzielen, wenn sie auf irgendeine Art und Weise am wirtschaftlichen Erfolg der Gründungen beteiligt wäre. Empirische Untersuchungen zu den wenigen in Deutschland bisher vorliegenden Fällen

universitärer Gründungsbeiträge zeigen kaum verallgemeinerungsfähige Befunde. Die Hoffnung auf größere Ertragsrückflüsse in die Hochschulen ist bisher weitgehend Hoffnung geblieben.<sup>27</sup> Informationen über unternehmerisch orientierte Beteiligungen von Hochschulen in Sachsen-Anhalt liegen nicht vor. Stärker verbreitet sind Beteiligungen der Hochschulen an gründungsrelevanten Infrastruktureinrichtungen, die selbst jedoch nicht Gewinnerzielung zum primären Ziel haben.<sup>28</sup>

### **Handlungsfeld Weiterbildung**

Der Komplex der Weiterbildung nimmt im Hochschulgesetz Sachsen-Anhalts eine prominente Stellung ein. Weiterbildung wird im § 3 Abs. (4) HSG LSA als eine der zentralen Aufgaben der Hochschulen festgelegt. In § 16 Abs. (1) und (2) werden Weiterbildungsziele, die Struktur von Weiterbildungsangeboten und der Zugang zu ihnen umrissen. Im Verbund mit dem im Hochschulgesetz definierten Spielraum der Hochschulen zur wirtschaftlichen Betätigung (§ 113 HSG LSA) und dem in § 111 Abs. (9) geregelten Verbleib der erhobenen Gebühren bei den Hochschulen stehen diesen vielfältige Handlungsoptionen zur Gestaltung des Komplexes Weiterbildung zur Verfügung.

Überprüft man den Umfang des aktuellen *gebührenpflichtigen* Weiterbildungsangebots der sachsen-anhaltischen Hochschulen, so ist zu erkennen, dass die Hochschulen ihren Spielraum bisher in unterschiedlicher Weise genutzt haben.<sup>29</sup> Die Fachhochschulen stellen in diesem Handlungsfeld inzwischen die Vorreiter: Die Hochschule Magdeburg-Stendal und die Hochschule Merseburg sind mit 15 bzw. zehn Angeboten führend; die Universität Halle-Wittenberg, die Universität Magdeburg und

---

das Ziel, die Kontakte zwischen Hochschulen und Unternehmen zu intensivieren und die Beteiligung von Unternehmen an der Studienfinanzierung zu erhöhen. Vgl. <http://www.wzw-lsa.de/news/meldung/wolff-begruesst-erfolgreiche-kooperation-von-hochschulen-und-unternehmen.html>, Zugriff am 07.02.2012.

<sup>25</sup> Vgl. *Ministerium für Wissenschaft und Wirtschaft des Landes Sachsen-Anhalt: ego.-Existenzgründungsoffensive*, <http://www.sachsen-anhalt.de/index.php?id=58>, Zugriff am 06.02.2012.

<sup>26</sup> Die Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg wurde im Wettbewerb „EXIST-Gründungskultur – Die Gründerhochschule“ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) als eine von zehn Hochschulen unter 24 Wettbewerbern im Jahr 2011 zur Förderung ausgewählt. Vgl. <http://www.bmwi.de/BMWi/Navigation/Presse/pressemitteilungen,did=422622.html>, Zugriff am 06.02.2012.

---

<sup>27</sup> Hemer, J. et al.: Beteiligung von Hochschulen an Ausgründungen. Endbericht für das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie. Karlsruhe 2010, 206 f.

<sup>28</sup> So hält die Universität Magdeburg eine Beteiligung von 9,6% am Innovations- und Gründerzentrum Magdeburg (<http://www.igz-md.de/zahlen-und-fakten/>); die Universität Halle-Wittenberg ist neben der Stadt Halle (Saale) Gesellschafterin des Bio-Zentrums Halle GmbH; die Kunsthochschule Halle betreibt das „Designhaus Halle“ als Gründerzentrum für die Kreativwirtschaft (<http://www.burg-halle.de/hochschule/einrichtungen/designhaus-halle.html>).

<sup>29</sup> Die Überprüfung beruht auf einer Recherche in den Internet-Auftritten der Hochschulen sowie im Weiterbildungsportal <http://www.wisswb-portal.de/sachsen-anhalt/weiterbildungsangebote.html>.

die Hochschule Harz folgen mit neun bzw. acht Angeboten. Die Mehrzahl der Weiterbildungsangebote richtet sich an (externe) Graduierte (Bachelor-Absolventen), die im Bereich ihrer Qualifikation einen Master-Abschluss oder zusätzliche berufsqualifizierende Kompetenzen durch ein Aufbaustudium anstreben. Eine kleinere Zahl von (kürzeren) Weiterbildungen zielt auf den Erwerb von weiterqualifizierenden Zertifikaten für bestimmte Berufe. Die Gebühren für die verschiedenen Weiterbildungsangebote streuen erheblich; die höchsten Kosten entstehen mit 12 000 Euro (ohne Semestergebühren) einem Studierenden, der den „Master of Business Administration (MBA)“ an der Universität Magdeburg im dualen Studium erwerben will. Leider sind keine Informationen darüber verfügbar, welche Einnahmen die Hochschulen bisher aus ihren Weiterbildungsaktivitäten rekrutiert haben.

Über den quantitativen Aspekt hinaus vermittelt die Sichtung des Weiterbildungsangebots der Hochschulen den Eindruck, dass diese sich in jüngster Zeit (seit 2011) verstärkt bemühen, ihre Angebote im Internet übersichtlicher zu gestalten<sup>30</sup> und systematischer mit den Hochschul-Internetauftritten zu verlinken. Zusätzlich sind hochschulübergreifend Informationsnetze zu Weiterbildungsangeboten in Sachsen-Anhalt entstanden, die Interessenten die Suche erleichtern. Trotz der insgesamt wachsenden Zahl von Weiterbildungsangeboten und von Diensten, die über dieses Angebot informieren, erscheinen die Optionen in diesem Handlungsfeld bei Weitem noch nicht ausgeschöpft.

### **Resümee und Handlungsempfehlung**

Aus der vorstehenden Analyse geht hervor, dass sich den Hochschulen in den letzten Jahren größere Freiräume eröffnet haben, um Strategien zur Erzielung von Einnahmen *zusätzlich zur Grundfinanzierung durch das Land* umzusetzen. Bei der Überprüfung verschiedener Handlungsfelder zeigt sich jedoch mehrfach, dass sich die Hochschulen in einer wenig günstigen Ausgangssituation befinden, um von den im Prinzip vorhandenen Einnahmepotenzialen in größerem Umfang zu profitieren.

- Als potenzialbegrenzend erweist sich der Umstand, dass Sachsen-Anhalt im Vergleich zu an-

deren Bundesländern über keine patentstarken Hochschulen und auch über keine aufsteigende Dynamik in diesem Bereich verfügt. Einschränkend für diesen Befund gilt, dass hier nur von Patenzahlen auf Einnahmen geschlossen wird, aber keine direkten Daten über Hochschuleinnahmen aus Patenten und Lizenzen vorliegen.

- Die relative Patentschwäche verringert auch die Zahl der Gelegenheiten, die Hochschulen in Sachsen-Anhalt dazu bewegen könnten, den – auch bundesweit bisher nur selten beschrittenen – Weg der Gründung eines eigenen Unternehmens oder der gewinnorientierten Beteiligung an einem solchen zu gehen.
- Die nach 1990 in Sachsen-Anhalt entstandene Unternehmenslandschaft mit einer Vielzahl kleiner und kleinster Unternehmen erschwert die Suche der Hochschulen nach Kooperationspartnern und reduziert demgemäß auch die Einkommenspotenziale, die sich aus solchen Kooperationen ergeben.

Wägt man die verschiedenen vorgestellten Handlungsfelder danach ab, welche der Einnahmepotenziale durch die Hochschulen am ehesten zu realisieren wären, spricht vieles für das Handlungsfeld Weiterbildung. Dies wird zusätzlich durch die Diagnose eines sich abzeichnenden Fachkräftemangels im Land gestützt, der – neben der Attrahierung von Fachkräften aus anderen Regionen – eine verstärkte Nachqualifizierung im Land vorhandener Arbeitskräfte durch tertiäre Bildungsmaßnahmen erfordert. Zudem haben verschiedene Fachhochschulen bereits umfangreichere Aktivitäten in diesem Bereich entwickelt und sind dabei, sich durch ihr Weiterbildungsangebot zu profilieren.

Eine Handlungsempfehlung, die für einen Ausbau des Weiterbildungsangebots an den Hochschulen plädiert, hat die Ressourcensituation der Hochschulen im Auge zu behalten. Trotz ihrer prominenten Stellung im Hochschulgesetz zählt die Weiterbildung nicht zu den primären Aufgaben der Hochschulen, und in jeder Hochschule stehen nur einige wenige Personalstellen oder sogar nur eine einzige Stelle für die Wahrnehmung dieser Aufgabe zur Verfügung. Der Aufbau der vorhandenen Weiterbildungsangebote geht häufig auf das persönliche Engagement von Hochschullehrern zurück, die dieses zusätzlich zu ihrem Lehr-, Betreuungs- und Forschungsdeputat leisten.

<sup>30</sup> Vgl. das Internet-Portal [http://www.wiweiter.de/cms/front\\_content.php?changelang=1&idcat=2](http://www.wiweiter.de/cms/front_content.php?changelang=1&idcat=2).



Attraktive und auf der Höhe der Zeit befindliche Weiterbildungsangebote zeichnen sich dadurch aus, dass sie sich a) aus einzelnen Modulen zusammensetzen, deren Repräsentanten/Lehrende idealerweise ein Höchstmaß an spezialisierter Fachkompetenz vorweisen, und dass b) die verschiedenen Module in einer Art und Weise kombiniert werden, dass sie ein sinnvolles und abgerundetes Ganzes ergeben. Während Letzteres „am Schreibtisch“ konzipiert werden kann, beinhaltet die erstgenannte Aufgabe zeitaufwändige Teilschritte: Entsprechende Fachexperten müssen gefunden, kontaktiert und gebeten werden, die für sie vorgesehenen Teilmodule inhaltlich zu füllen und gegebenenfalls mit Dozenten der anderen Module abzustimmen. Häufig tritt der Fall auf, dass die erforderlichen Kompetenzen nicht an der eigenen Hochschule zu finden sind, sondern in anderen Hochschulen oder außeruniversitären Einrichtungen. Die Einbindung von Lehrpersonen außerhalb der eigenen Institution ist mit zusätzlicher Kontakt-, Koordinierungs- und Überzeugungsarbeit verbunden. Eine zentrale Aufgabe besteht somit darin, die in verschiedenen Einrichtungen vorhandenen Fachkompetenzen zum Zweck der Gestaltung eines konkreten Weiterbildungsangebots miteinander zu verknüpfen. Die Aufgabe

weist Parallelen zur Antragstellung im Rahmen von Exzellenz-Initiativen auf, wo ebenfalls Vernetzungen zwischen Hochschulen und außeruniversitären Einrichtungen gefordert werden. Derartige Arbeitsschritte als Voraussetzung für ein qualitativ hoch angesiedeltes Weiterbildungsangebot sind auf Dauer nicht vom Grundausrüstungs-Lehrkörper der Hochschulen zu leisten, sondern bedürfen eines gewissen institutionellen „Overheads“, an den derartige Aufgaben delegiert werden können. Ob ein solcher Overhead aus dem Topf des Landes oder aus zusammengelegten Mitteln der beteiligten Hochschulen finanziert werden soll, wäre zu diskutieren.

Im Hinblick auf den monetären Ertrag sollten in kurzer Sicht keine zu hohen Erwartungen gehegt werden. Die von den Hochschulen aus diesem Weiterbildungsangebot zu rekrutierenden Einnahmen werden zum kleineren Teil für die Finanzierung des Overheads, zum größeren Teil aber auch für den „Einkauf“ entsprechend qualifizierter Dozenten benötigt. Bleibende Gewinne könnten die Hochschulen jedoch aus dem Reputationszuwachs erzielen, sollte es ihnen gelingen, ein stark nachgefragtes, qualitativ anspruchsvolles Weiterbildungsangebot zu erzeugen.