



# „Den finanziellen Trumpf jetzt nicht verspielen“

Öffentlich finanziert zu sein, ist für die Hochschulen in Deutschland ein Glück im Unglück der Corona-Krise. Doch die wirtschaftlichen Einbrüche werden sie noch erreichen. Dafür gilt es jetzt Vorkehrungen zu treffen

**W**eltweit überschlagen sich gerade die Krisenmeldungen zur Finanzsituation an Hochschulen. Eine Prognose für Großbritannien rechnet für das akademische Jahr 2020/21 mit einem Einnahmeneinbruch von 2,5 Milliarden britischer Pfund. Man erwartet dort eine Viertelmillion Studierender weniger. 60 000 Stellen an Hochschulen könnten wegfallen. Die Johns Hopkins Universität in den USA rechnet mit Finanzausfällen von 475 Millionen US-Dollar und hält Gehaltskürzungen und Entlassungen für wahrscheinlich.

Und in Deutschland? Keine Hiobsbotschaften, keine Kürzungen, Entlassungen oder Kurzarbeit. Das Modell öffentlicher Hochschulfinanzierung scheint über Marktmodelle zu triumphieren, die Bildung zum Exportgut machen, indem sie ausländische Studierende anlocken und als „cash cow“ melken.

Aber Vorsicht, ganz so einfach ist es nicht. Die öffentlichen Haushalte werden durch die staatlichen Hilfspakete unter Druck geraten, wenn die Verschuldung explodiert, Kürzungen sind unvermeidlich und gerade bei Programmen mit Auslaufdatum, die in der deutschen Hochschulfinanzierung inzwischen eine große Rolle spielen, sind sie auch leicht umzusetzen. Letztlich haben wir das gleiche Problem wie die Hochschulen in Großbritannien und Australien: Überall herrscht extreme Abhängigkeit von einer großen Finanzquelle. Sind es dort Studiengebühren, tragen bei uns Länder und Bund das Hochschulsystem zu 86 Prozent.

Damit wird die Krise auch im öffentlich finanzierten Hochschulsystem zuschlagen, nur mit zeitlicher Verzögerung. Vorkehrungen für schwierige Zeiten sind jetzt nötig, das Hochschulmanagement muss handeln. Die Finanzportfolios müssen im Rahmen des Risiko-

managements hinsichtlich Ausfallwahrscheinlichkeiten und potenziellen Schadenshöhen bewertet werden. Vielfalt der Quellen ermöglicht Risikostreuung:

- Eine Gesamtsicht auf die Finanzstrukturen ist dringend erforderlich, denn heute werden verschiedene Finanzströme oft noch isoliert gemanagt. Teil dieses strategischen Ansatzes sollten auch die Rücklagen sein, die systematisch zur Risikovorsorge eingesetzt werden sollten.
- Hochschulleitungen sollten jetzt Szenarien entwickeln, wie sie ihre Einnahmenstrukturen weiter entwickeln wollen. Neue, ausbaufähige Finanzquellen wie Fundraising oder die Gründung hochschul eigener Unternehmen müssen gepflegt werden.
- Servicestrukturen mit Know-how über nationale und internationale Quellen der Forschungsförderung sollten entwickelt werden.
- Mit attraktiven Angeboten zur lebenslangen Weiterqualifikation gerade in von der Krise geschüttelten Sektoren können Hochschulen die „Employability“ fördern und damit auch Einnahmen erzielen.

Im Grunde sind jetzt die klassischen Managementqualitäten der Hochschulen gefragt. Schließlich ist das intelligente Reagieren auf Veränderungen eine wesentliche Aufgabe des Managements. Durch die noch günstige Ausgangssituation haben die deutschen Hochschulen kostbare Zeit dafür. Sie sollten diesen Trumpf nicht leichtfertig verspielen.

---

#### PROF. DR. FRANK ZIEGELE

ist Geschäftsführer des CHE – Gemeinnütziges Zentrum für Hochschulentwicklung und hat seit 2004 eine Professur für Hochschul- und Wissenschaftsmanagement an der Hochschule Osnabrück inne.  
frank.ziegele@che.de, www.che.de