

# Der private Bildungsmarkt im Spannungsfeld von gesellschaftspolitischer und unternehmerischer Verantwortung

*Klaus Hekking*

## 1. Die Entstehung des privaten Bildungsmarkts in Deutschland als Ausfluss der Zivilgesellschaft

In den vergangenen zwei Jahrzehnten hat sich in Deutschland ein sehr differenzierter privat organisierter Bildungsmarkt entwickelt. War die berufliche Weiterbildung traditionell schon bisher überwiegend privat organisiert, hat sich in diesem Zeitraum die private Initiative im primären, sekundären und tertiären Bildungssektor deutlich verstärkt. Angesichts dieses Wachstums stellt sich die Frage: Bedarf es neben 5.500 staatlichen allgemeinbildenden Schulen und 350 Staatshochschulen (Quelle: DE-STATIS, 2012) überhaupt privater Bildungseinrichtungen? Rein quantitativ gesehen wohl nicht, denn die staatlichen Kapazitäten dürften ausreichen, um alle Bildungsinteressierten aufzunehmen. Der seit 20 Jahren zu beobachtende Boom privater Bildungseinrichtungen (siehe unten) lässt sich deshalb nicht mit Kapazitätsengpässen staatlicher Bildungseinrichtungen erklären, sondern hat vor allem mit dem stärker werdenden Wunsch der Menschen nach Pluralität von Bildungskonzepten und Wahlfreiheit im Bildungssystem zu tun.

Er ist ein Indiz dafür, dass unsere pluralistischer gewordene Zivilgesellschaft mit ihren sehr vielfältigen Lebensentwürfen Monopolansprüche und Monokulturen, wie zum Beispiel ein staatliches Bildungsmonopol, immer weniger toleriert und Systemwettbewerb und Differenzierung wünscht.

Die rapide Entwicklung des privaten Bildungssystems in Deutschland in den letzten Jahren spricht hier eine klare Sprache: Gab es 2002 noch 2.414 Privatschulen mit 576.000 Schülern – das entsprach einem Marktanteil von 5,8 % –, so waren es 2012 bereits 3.396 Privatschulen mit 726.000 Schülern und einem Marktanteil von fast 10 %.

Bei den privaten Hochschulen und Universitäten war das Wachstum noch dynamischer: 2002 gab es lediglich 49 Private Hochschulen mit 29.000 Studierenden. Das entsprach einem Marktanteil von 1,6 %. 2013 waren es über 120 Private Hochschulen mit 166.000 Studierenden und einem Marktanteil von 7 % (Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft).

Diese Entwicklung zeigt, besonders im tertiären Bildungssektor, den Paradigmenwechsel vom staatlichen Monopol zum Systemwettbewerb. Anders als in den USA, wo die ersten Universitäten private Gründungen waren und erst im Laufe des 19. und 20. Jahrhunderts Staatshochschulen gegründet wurden, existierten vor dem

2. Weltkrieg in Deutschland praktisch nur staatliche Hochschulen. Bildung wurde traditionell als öffentliche Aufgabe verstanden. Der Staat bestimmte nicht nur die Bildungspolitik und regulierte den Bildungsmarkt, sondern war auch der dominierende Bildungsanbieter.

Warum diese Staatsdominanz im Bildungswesen bedenklich ist, hat der große Bildungsreformer Wilhelm von Humboldt bereits 1792 in seiner Schrift „Ideen zu einem Versuch, die Grenzen der Wirksamkeit des Staates zu bestimmen“ dezidiert mit auch heute noch bedenkenswerten Argumenten dargelegt.

Die Öffnung des Bildungswesens für Wettbewerb und private Initiative und die Entwicklung eines privaten Bildungsmarktes in den letzten zwanzig Jahren war nicht Folge politischen Gestaltungswillens, wie er zum Beispiel in der Liberalisierung der Telekommunikation, der Energiewirtschaft, des Rundfunks oder der Verkehrswirtschaft spürbar wurde, sondern war und ist Ausfluss zivilgesellschaftlicher Initiative, die sich ihren Freiraum mühsam erkämpfen musste.

## 2. Selbstverständnis und Anspruch privater Bildungsunternehmen

Ihre *raison d'être* und ihr Selbstverständnis der Andersartigkeit beziehen Privatschulen und private Hochschulen daraus, dass sie nicht von oben verordnet worden, sondern von unten gewachsen sind. Und zwar aufgrund bürgerschaftlicher, mäzenatischer, philanthropischer oder unternehmerischer Initiative von Stiftungen, Unternehmen oder Einzelpersonlichkeiten. Zudem sind sie getragen vom Wunsch vieler Menschen nach einem Bildungssystem, das flexibler und individueller auf ihre Bildungsbedürfnisse eingeht als das staatliche System.

Das Engagement für die Gründung und den Betrieb privater Bildungseinrichtungen ist deshalb nicht nur ein Zeugnis für den Unternehmergeist privater Träger, sondern auch für den Wunsch der Bürger nach mehr Eigenverantwortung, Freiheit, Subsidiarität, Partizipation und Pluralität im Bildungswesen.

Private Schulen und Hochschulen sind damit gerade in Zeiten einer stetigen Ausdehnung der Staatstätigkeit Ausdruck einer aktiven Zivilgesellschaft, die nicht alles dem Staat überlassen, sondern selbst Verantwortung für die *res publica* übernehmen will.

Schon deshalb ist private Trägerschaft im Bildungswesen nicht überflüssig, sondern notwendiger denn je, denn sie beweist den lebendigen und wachsenden Bürgergeist, der eine wirkliche Demokratie ausmacht.

Es bleibt aber die Frage, ob private Bildungseinrichtungen bloße Ergänzung des staatlichen Angebots oder eine echte Bereicherung sind. Also die Frage, ob sie einen essentiellen Beitrag leisten, der den Nutzen des Bildungswesens für die Gesellschaft und die Wertschöpfung der Wirtschaft erhöht.

Ich bin der Meinung, dass Letzteres der Fall ist und will dies auch begründen:

1. Der private Bildungsmarkt ist zunächst ordnungspolitisch sinnvoll, weil er für Wettbewerb im Bildungswesen sorgt und damit Innovation und Qualität stimuliert. Übrigens auch bei den staatlichen Bildungseinrichtungen. Viele private Bildungseinrichtungen sind ja erst aus Unzufriedenheit mit dem staatlichen Angebot entstanden.
2. Private Schulen und Hochschulen sind nicht schlechthin das Ei des Kolumbus im Bildungswesen. Sie sind nicht per se besser als gut geführte und organisierte staatliche Bildungseinrichtungen, von denen es auch viele gibt. Auch sie machen Fehler, auch sie haben Mängel. Allerdings mit der Folge, dass sie anders als die steuerfinanzierten Staatseinrichtungen von ihren Kunden dafür bestraft werden können. Sie haben zugleich gegenüber der staatlichen Konkurrenz den Vorteil, dass sie über eine echte politische, rechtliche, finanzielle und organisatorische Autonomie verfügen, die ihnen die notwendigen Spielräume gibt, um notwendige Veränderungen rasch in die Tat umzusetzen. Beides ist für sie ein steter und wirksamer Antrieb, in puncto Qualität nicht nachzulassen.
3. Private Bildungsträger reagieren aufgrund ihrer unternehmerischen Ausrichtung rascher und unmittelbarer auf neue Bildungsanforderungen, die sich aus der Entwicklung von Gesellschaft, Arbeitsmarkt, Wirtschaft und Technologie ergeben, als das staatliche Bildungswesen. Dies trägt zur Weiterentwicklung des Bildungswesens insgesamt bei.  
So haben zum Beispiel private Hochschulen nach Feststellungen des Wissenschaftsrats eine Vorreiterrolle übernommen bei der Flexibilisierung der Studienformen. Deutlich erkennbar ist dies unter anderem bei der Entwicklung von berufsbegleitenden Teilzeitstudiengängen, bei Fernstudium und mobile learning, in der akademischen Weiterbildung sowie bei der Akademisierung von Lehrberufen im Gesundheitswesen, in der Informatik oder im Handwerk.  
Sie sorgen weiter für die akademische Aufwertung von Lehrberufen, die infolge der technologischen und demografischen Entwicklung höhere Qualifikationen als bisher erfordern und somit für mehr Durchlässigkeit im Bildungssystem. Damit leisten sie einen wichtigen Beitrag für die bildungspolitisch gewünschte Erhöhung der Akademikerquote und wirken zugleich dem Fachkräftemangel entgegen.
4. Private Bildungseinrichtungen zeichnen sich in aller Regel durch eine bessere Integration und Partizipation ihrer Teilnehmer an der inhaltlichen und organisatorischen Gestaltung des Bildungsbetriebs und durch hierarchiefreiere Strukturen aus. Die dafür notwendige kundenorientierte Grundeinstellung von Management und Lehrkörper und die partizipative Organisationskultur lassen sich in einem unternehmerisch geprägten Umfeld sicherlich leichter realisieren als in einer staatlich geprägten Bürokratie.

Den privaten Bildungseinrichtungen kommt dabei auch zugute, dass sie Beiträge erheben und ihre Schüler, Studierenden und Kursteilnehmer eben nicht nur als Lernende, sondern auch als zahlende Kunden verstehen müssen, die für ihre Entgelte eine exzellente Performance erwarten.

5. Eine weitere Stärke der privaten Bildungsträger ist ihre effektive Corporate Governance. Dies macht sie schneller und effizienter als die staatlichen Einrichtungen, die in der Regel dem öffentlichen Dienst- und Haushaltsrecht unterliegen und der Einflussnahme von Politik und Ministerialbürokratie ausgesetzt sind.

Eine Besonderheit zeigt sich im Hochschulwesen. Hier sind die Privathochschulen Vorreiter bei der institutionalisierten Qualitätssicherung. Anders als die Staatshochschulen unterziehen sie sich nicht nur der Programmakkreditierung einzelner Studiengänge, sondern auch alle der institutionellen Akkreditierung durch den Wissenschaftsrat, bei der die gesamte Hochschule in Bezug auf Leitbild, Strategie, Führung, Organisation, Personal, Finanzierung und Qualitätssicherung auf Herz und Nieren geprüft wird.

Das ist zwar mit erheblichem Zeit- und Geldaufwand verbunden, aber es fordert alle Mitglieder der Hochschule, sich mit den Stärken und Schwächen auseinanderzusetzen und nach Möglichkeiten der Optimierung zu suchen. Dies ist ein nützlicher Anstoß für die Implementierung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses.

Zusammengefasst: Private Bildung ist eine lebendige und intelligente Antwort der Zivilgesellschaft auf die immer stärkere Einmischung des Staats in alle gesellschaftlichen Lebensbereiche und damit auch ein Ausdruck von Freiheit, Subsidiarität und Eigenverantwortung der Bürger. Sie sorgt für einen Systemwettbewerb und Pluralität im Bildungswesen und erhöht damit die Wahlfreiheit der Bürger.

### **3. Private Bildungsunternehmen im Spannungsfeld von Unternehmertum und gesellschaftspolitischer Verantwortung**

Private Bildungsunternehmen stehen zweifelsfrei im Spannungsfeld von Unternehmertum und gesellschaftspolitischer Verantwortung. Stellt dieses Spannungsfeld private Bildungsanbieter vor eine Zerreißprobe, oder ist es ein Energiefeld, ähnlich den Polen einer Batterie?

Passen Unternehmertum und Bildungsauftrag überhaupt zusammen und können gesellschaftspolitischer Gestaltungsauftrag und wirtschaftlicher Erfolg auf einen gemeinsamen Nenner gebracht werden? Auf der einen Seite stehen Bildungsideale und soziales Handeln, auf der anderen Seite Marktorientierung und Gewinnstreben.

Unternehmerischer Erfolg per se und besonders in gesellschaftspolitischen Schlüsselbereichen wie dem Bildungs- und Gesundheitswesen gilt ja hierzulande vielen als anrüchig, ganz in der Tradition von Martin Luther, der ihn in seiner Schrift

„Von Kauffshandlung und Wucher“ aus dem Jahr 1524 leidenschaftlich und wortgewaltig gebrandmarkt hat:

„Darum ist ein Wucherer und Geizhals wahrlich kein rechter Mensch; er sündigt auch nicht eigentlich menschlich! Er muss ein Werwolf sein, schlimmer noch als alle Tyrannen, Mörder und Räuber, schier so böse wie der Teufel selbst! (...) Wenn man daher die Straßenräuber, Mörder und Befehder rädert und köpft, um wie viel mehr noch sollte man da erst alle Wucherer rädern und foltern, alle Geizhalse verjagen und verfluchen.“

Max Webers Abhandlung „Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus“ kommt dagegen zu dem Schluss, „dass die Protestanten sowohl als herrschende wie als beherrschte Schicht, sowohl als Majorität wie als Minorität eine spezifische Neigung zum ökonomischen Rationalismus gezeigt haben.“ Und er stellt an anderer Stelle fest, „dass aus Pfarrhäusern kapitalistische Unternehmer größten Stils hervorgehen.“

Wie auch immer: Die Frage, ob Bildung unternehmerisch organisiert werden kann, ist heute eher philosophischer Natur, denn die Grundentscheidung für unternehmerisches Handeln im Bildungswesen ist in Deutschland de facto gefallen. So gilt es allenfalls noch, Maßstäbe für ethisches Unternehmertum in diesem Bereich zu definieren.

Insoweit gilt für private Bildungseinrichtungen dasselbe wie für alle Unternehmen der Sozialwirtschaft. Sie sind permanente Grenzgänger zwischen Sozialstaat und Privatwirtschaft.

- Sie nehmen eine gesellschafts- und sozialpolitisch wichtige Aufgabe wahr, handeln aber unternehmerisch.
- Sie nehmen einen öffentlichen Auftrag wahr, sind aber staatsfern organisiert.
- Sie haben es mit einem öffentlichen Gut zu tun, ökonomisieren es aber.

Während die ersten beiden Elemente wohl unproblematisch sind, scheiden sich an der Ökonomisierung der Bildung, von manchen auch „Kommerzialisierung“ genannt, die Geister. Hier wird gern die Gerechtigkeitsfrage gestellt: „Bildung für Geld, darf das sein?“

Meiner Ansicht nach ist klar: So eindeutig die soziale Gerechtigkeit fordert, die primäre und im Wesentlichen auch die reguläre sekundäre Bildung unentgeltlich anzubieten, so eindeutig fordert sie, die Empfänger der speziellen sekundären und der tertiären Bildung an deren Kosten zu beteiligen.

Dafür gibt es gute Argumente. So bleibt in der öffentlichen Diskussion über Bildungsfinanzierung zumeist die individuelle Bildungsrendite der weiterführenden Bildung unberücksichtigt. Bildungsökonomien schätzen den Aufschlag auf den zu erwartenden Lohn, den ein zusätzliches Bildungsjahr im Durchschnitt bringt, auf 7 %. Verglichen mit Investitionen in Finanzkapital ist diese Rendite hoch (Quelle: OECD Journal, DIW). Dennoch werden gerade die Bildungsangebote, welche die höchste individuelle Bildungsrendite versprechen, von der Allgemeinheit über Steuern finanziert. Zugespitzt formuliert finanzieren in Deutschland der Handwerker und der

Facharbeiter das künftig höhere Gehalt des Rechtsanwalts, Arztes und Zahnarztes. Dies kann als Umverteilung von „unten nach oben“ in der tertiären Bildung verstanden werden.

Ebenso ist der Anreiz zum „moral hazard“ durch kostenlose Bildung zu berücksichtigen. Wenn der Einzelne keine oder nur eine sehr geringe finanzielle Beteiligung während einer Bildungsmaßnahme auf sich nehmen muss, ist die Motivation, zielstrebig und ressourcenschonend zu studieren gering, da die Allgemeinheit für die Folgekosten der Ressourcenverschwendung aufkommt. Abbruchquoten von weit über 20 % an staatlichen Universitäten im Vergleich zu 8 % an privaten Hochschulen zeugen davon.

Ist damit die zumindest teilweise Ökonomisierung der Bildung und ihre Freigabe für die unternehmerische Erschließung begründet, so stellt sich die Frage, was denn den Bildungsunternehmer ausmacht. Ich zitiere dazu gerne den Schweizer Unternehmer Nikolaus Hayek, der Unternehmertum wie folgt definiert:

„Ein Unternehmer ist ein innovativer Mensch, der Mut zum Risiko hat und in den meisten Fällen sein eigenes Geld investiert. Er ist außerdem ein Künstler, der neue Produkte, neue Arbeitsplätze, neue Reichtümer schafft und dies ans Publikum kommuniziert.“

Hayek beschreibt auch den Unterschied zwischen Unternehmer und Manager.

Letzterer ist für ihn jemand, „der einen laufenden Betrieb übernimmt, mit dem Geld anderer Leute spielt und versucht, das Unternehmen zu führen, wie er dies an irgendeiner Hochschule oder Universität gelernt hat. Sollte es schief gehen, kassiert er trotzdem.“

Unternehmertum im Hayekschen Sinne hat also drei Kernelemente:

- die Durchsetzung von geschäftspolitischen Innovationen
- den Einsatz eigenen Geldes zu unternehmerischen Zwecken
- das Eingehen persönlicher Risiken, d.h. die Bereitschaft, die persönliche Haftung für das Scheitern zu übernehmen.

Alle drei Elemente finden sich zumindest grundsätzlich auch im Bildungsmarkt.

Was die Innovation anbelangt, so hat das Bildungswesen eine Vielzahl von Angebots-, Prozess- und Managementinnovationen hervorgebracht, wie zum Beispiel das Mobile Learning, um nur eine aktuelle zu nennen.

Auch die anderen beiden Elemente des Unternehmertums, der Einsatz eigenen Geldes und die Übernahme des persönlichen Risikos, sind inzwischen in Person vieler mittelständischer Bildungsunternehmen gegeben, wenn auch die gemeinnützigen Bildungsträger noch dominant sind.

Sind damit der makroökonomische Charakter des Bildungswesens und die Anwendbarkeit des Unternehmerbegriffs grundsätzlich bejaht, so ist zu klären, was unternehmerischen Erfolg im Bildungswesen ausmacht.

Erfolg ist bekanntlich etwas Relatives, bei dem Eigen- und Fremdwahrnehmung durchaus differieren können. Darum sind objektivierbare und messbare Kriterien

notwendig, um unternehmerischen Erfolg zu messen. Ich sehe im Wesentlichen drei Erfolgskriterien für private Bildungsunternehmen:

1. Wachstum
2. Gewinn
3. Nachhaltigkeit.

Primäres Erfolgskriterium ist das Wachstum, das heißt der Ausbau der Marktstellung. Einem Unternehmen, das nicht wächst, fehlt es entweder an attraktiven Angeboten für die Kunden oder an einem dynamischen Management. In jedem Falle fehlt ihm die Marktorientierung, und ihm drohen zuerst Stagnation, dann Schrumpfung und schließlich Existenzgefährdung. Hier gilt für privatwirtschaftliche Unternehmen wie für sozialwirtschaftliche Unternehmen gleichermaßen die Aussage „Stillstand ist Rückschritt“.

Die Ursache für mangelnde unternehmerische Dynamik liegt gerade bei Bildungsunternehmen darin, dass die fachliche Expertise der Lehrenden und Forschenden alle anderen Themen dominiert (Binnenorientierung) und die Frage, was Markt und Kunden wollen (Kundenorientierung), als sekundär betrachtet wird. Primäre Aufgabe des Bildungsunternehmers an der Spitze ist es hier, neben der fachlichen Expertise auch die notwendige Sensibilität der Mitarbeiter für den Markt und die Bedürfnisse der Menschen zu fördern, welche die Basis für die nachhaltige Existenz des privaten Bildungsunternehmens sind.

Das zweite Erfolgskriterium lautet Gewinn. Der Unternehmer Reinhold Würth ist für seine sehr schlichte und klare Philosophie bekannt. Sie besteht aus lediglich fünf Worten: „Wachstum ohne Gewinn ist tödlich.“ Dieses Prinzip gilt im Bildungswesen ebenso wie in der Privatwirtschaft. Ein privates Bildungsunternehmen, das keinen Gewinn erwirtschaftet, kann nicht in Personal, Infrastruktur, Bildungstechnologie und Marketing investieren. Es verliert den Anschluß an innovative Entwicklungen und gefährdet seine Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit.

Dem wird häufig als Gegenargument die Gemeinnützigkeit vorgehalten. Ein Fehlschluss. Zwar sind die meisten Bildungsanbieter in Deutschland als gemeinnützige Institutionen nicht primär auf Gewinnerzielung ausgerichtet. Das bedeutet aber nicht, dass sie keine Gewinne erwirtschaften sollen, sondern lediglich, dass Gewinne nicht an Dritte, insbesondere Kapitaleigner, zu nicht gemeinnützigen Zwecken ausgeschüttet werden dürfen. Für gemeinnützige Bildungsunternehmen gilt damit als Maxime: „Gewinnorientiert bei der Gewinnentstehung, **gemeinnützig bei der Gewinnverwendung.**“

Gute Bildungsunternehmen erwirtschaften ihre Gewinne aber weder auf dem Rücken ihrer Kunden durch Abstriche an der Qualität, noch auf dem Rücken ihrer Mitarbeiter durch schlechte Arbeitsbedingungen, sondern durch gute Ideen, eine intelligente Angebotspolitik, gute Qualität und einen rationellen Einsatz der Ressourcen. Verhalten sie sich anders, werden sie relativ schnell vom Markt und den Kunden bestraft und gefährden die nachhaltige Unternehmensentwicklung.

Dies führt zum dritten Erfolgskriterium, der Nachhaltigkeit. Gute Unternehmer führen ihr Unternehmen nachhaltig, so dass sie es guten Gewissens später einmal ihren Nachfolgern in besserem Zustand übergeben können, als sie es übernommen haben. Dieses Kriterium ist für Bildungsanbieter besonders wichtig, denn sie erfüllen in der Regel Aufgaben, auf deren Erfüllung die Gemeinschaft langfristig angewiesen ist.

#### **4. Wertorientierung als Faktor unternehmerischen Erfolgs im Bildungsmarkt**

Sind damit die ökonomischen Erfolgskriterien besprochen, so erfordert aus meiner Sicht unternehmerisches Handeln im Bildungsmarkt eine Ergänzung durch die Orientierung an übergeordneten Werten, die Ökonomie und Soziales versöhnen.

Für die SRH, einen der großen privaten Bildungs- und Gesundheitskonzerne in Deutschland, den ich seit nunmehr über 30 Jahren führe, habe ich sechs Unternehmenswerte definiert, die jeder Mitarbeiter in seinem Arbeitsvertrag unterschreibt. Diese Werte dienen als Kompass für Unternehmensführung und Mitarbeiter, um Orientierung und Entscheidungshilfe zu geben.

##### **4.1 Unternehmergeist**

Dies ist die Aufforderung, immer wieder neue Chancen in der eigenen Branche zu erschließen, um Wachstum und Rentabilität zu steigern, Arbeitsplätze zu sichern und neue zu schaffen. Für die Führungskräfte bedeutet es, ihre Aufgabe mit einem klaren Willen zur Tat und zum Erfolg zu erfüllen und sich daran messen zu lassen.

Der Unternehmergeist von Führungskräften darf sich nicht in guten Absichten, salbungsvollen Reden und der Meisterschaft im Finden von Ausreden erschöpfen. Der langjährige CEO von General Electric, Jack Welch, hat das wie folgt auf den Punkt gebracht: „Wenn Unternehmen nicht wachsen oder Gewinn machen, liegt dies in 90 Prozent der Fälle daran, dass die Geschäftsführer nicht wachsen oder Gewinn machen wollen.“

Für Bildungsunternehmer bedeutet dies, anspruchsvolle Ziele für den Erfolg zu setzen. Diese müssen messbar sein in Bezug auf die benötigte Zeit zur Umsetzung, die Quantität und insbesondere die Qualität der Ergebnisse.

##### **4.2 Humanität**

Bildungsanbieter müssen ihre Aufgaben im Geiste der Menschenfreundlichkeit, Empathie und Wertschätzung für andere erfüllen. Andernfalls sind sie nichts anderes als kalte, berechnende Profis, die bei aller fachlichen Kompetenz auf Dauer keinen Erfolg haben werden. Auch wenn dies nicht mit harten Fakten messbar ist, so ist es doch im Umgang miteinander, im Betriebsklima und in der Wahrnehmung eines Unternehmens durch die Menschen instinktiv spürbar und erlebbar. Humanität lässt sich nicht

verordnen, aber es ist gut, wenn die Menschen im Unternehmen wissen, dass sie sich vor allem im Konflikt zwischen Ökonomie und Fürsorglichkeit auf diesen Wert berufen können.

### 4.3 Integrität

Von entscheidendem Wert für ein Unternehmen ist seine Marke. Erst eine Marke macht ein Unternehmen im Markt identifizierbar und ermöglicht eine Steigerung des Bekanntheitsgrads. Eine Marke kann einen guten Ruf oder einen schlechten Ruf haben. In beiden Fällen gilt: Auch wenn dies nur einen Teil des Unternehmens betrifft, es wird in der öffentlichen Meinung von Nord nach Süd und von Ost nach West übertragen.

Wichtig ist deshalb, auf eine korrekte, integre und verlässliche Geschäftspolitik zu achten. Verantwortliche Unternehmer lehnen es ab, Wachstum und Gewinn durch eine nicht integre Geschäftspolitik zu erwirtschaften. Korruption und generell Gesetzesverstöße dürfen nicht geduldet werden und müssen strenge Sanktionen nach sich ziehen, wenn sie aufgedeckt werden.

### 4.4 Effizienz

Effizienz bedeutet im Bildungswesen vor allem, Dienstleistungen rasch, kostengünstig und fehlerfrei zu erbringen. Entscheidend ist, dass die Unternehmensführung dazu klare Kennziffern entwickelt, mit denen sie die Effizienz messen und kontrollieren kann.

### 4.5 Innovation

Häufig werden Invention und Innovation verwechselt. Ersteres ist eine neue Geschäftsidee, Letzteres die erfolgreiche Vermarktung dieser Geschäftsidee. Viele Unternehmen leiden darunter, dass sie viele gute Ideen entwickeln, die andere dann erfolgreich umsetzen und verkaufen.

Unternehmen leben nicht von guten Einfällen und Ideen, sondern davon, dass solche in Dienstleistungen umgesetzt werden, die für die Kunden nützlich sind. Dienstleistungen, die einen Bedarf erfüllen, sodass Kunden bereit sind, dafür zu bezahlen. Auch hier hat die unternehmerische Führung eine besondere Verantwortung, in dem sie den Innovationsprozess nicht, wie häufig zu beobachten, als zufälligen Prozess dahin gleiten lässt, sondern aktiv steuert. Das erfordert ebenfalls Kennzahlen, eine klare Berichterstattung über den Innovationsprozess und eine entsprechende Anleitung der Mitarbeiter.

## 4.6 Exzellenz

Exzellenz ist nicht gleichzusetzen mit Qualität. Wer Exzellenz beansprucht, kann sich nicht mit Zweitklassigkeit zufrieden geben, auch wenn sie ordentlich zertifiziert, testiert und geregelt daher kommt. Man muss kein großer Freund der formalen Qualitätssicherung sein, die inzwischen zu einer enormen Bürokratisierung von sozialwirtschaftlichen Dienstleistungsunternehmen führt. Viel sinnvoller ist dagegen eine praktische Qualitätsverbesserung, die von den Kunden unmittelbar erlebt werden kann. Und dies bedeutet die kontinuierliche und nachweisbare Verbesserung der Ergebnis-, der Prozess- und der Strukturqualität.

## 5. Der Misserfolg als Chance – Plädoyer für eine intelligente Kultur des Scheiterns

Es ist unverzichtbar und meist auch unvermeidlich, den Misserfolg und das Scheitern von Unternehmern zu thematisieren. Dies sind zwei Sachverhalte, die zwar jeden Tag vorkommen, die aber in der öffentlichen Meinung leicht zum Stigma werden.

Der Bankier Hermann Josef Abs hat zu diesem Thema gesagt: „Wer nicht mindestens einen Konkurs hingelegt hat, versteht nichts von Wirtschaft!“. Leider bedeutet dies in Deutschland meist das Ende der Karriere, während man in den USA in aller Regel eine zweite Chance bekommt.

Von Laotse stammt das Wort: „Stärke ist Schwäche, Schwäche ist Stärke“. Auf den ersten Blick ist diese Aussage paradox. Dabei spricht sie aus dem großen Schatz menschlicher Erfahrung. Scheitern führt oft zu neuen Ideen und Erkenntnissen, zum Überdenken von Verhaltensmustern und zu neuen Kräften und Verbündeten.

Aus Misserfolg lässt sich für einen Unternehmer viel lernen, insbesondere:

- dass zum Leben nicht nur der Erfolg gehört.
- dass man im Erfolg von vielen Freunden umgeben ist und im Misserfolg sehr einsam wird und dies psychisch bewältigen muss.
- dass es nicht hilft, wenn man unangenehme Realitäten verdrängt, sondern nur, wenn man sich ihnen offen stellt.
- dass der beste Weg zur Bewältigung der Krise ist, sich seine Fehler offen einzugehen und persönliche Verantwortung zu übernehmen, auch wenn es das eigene Image beschädigen und die Karriere gefährden kann.
- dass man gerade in Turbulenzen einen kühlen Kopf bewahren muss, um aus dem Misserfolg noch das Beste zu machen.
- wie wichtig eine klare Wertorientierung ist.

Zum unternehmerischen Erfolg gehört somit auch eine Kultur des Scheiterns. Misserfolg ist ein immanenter Bestandteil unternehmerischen Handelns, welches immer auch mit Risiko verbunden ist. Führungskräfte, die etwas Neues wagen, die unkonventionelle Lösungen ausprobieren wollen, dürfen auch Fehler machen. Sanktioniert

werden sollten nur zwei Fehler: Erstens, einen gemachten Fehler zu verschweigen und Zweitens, den gleichen Fehler nochmals zu machen.

Der Philosoph Hans Jürgen Stöhr sagt: „Wenn schon scheitern, dann klug und intelligent scheitern.“ Er versteht darunter ein entwicklungsfähiges Scheitern, ein Scheitern, das zur persönlichen Offenheit für neue Wege, zum Umdenken und zur Entwicklung von Alternativen führt. Dies ist ein Plädoyer für das Scheitern als Lernprozess für Innovationen, für ein soziales Unternehmertum, das Misserfolg nicht nur einkalkuliert, sondern als wesentlichen Fortschrittsfaktor begreift.

## 6. Fazit

In Deutschland hat sich ein privater Bildungsmarkt herausgebildet, getragen durch unternehmerische Initiative und zivilgesellschaftliches Engagement. Er kann inzwischen als Bereicherung des Bildungswesens betrachtet werden, weil er Pluralität und Innovation in der Bildung fördert. In privaten Bildungsunternehmen, die sich privatwirtschaftlich finanzieren müssen, besteht ein latentes Spannungsfeld zwischen unternehmerischem und ökonomischem Handeln und gesellschaftspolischem Bildungsauftrag. Es ist Aufgabe des verantwortungsbewussten Bildungsunternehmers, dieses Spannungsfeld aufzulösen durch eine klare Werteorientierung und eine transparente und integre Unternehmensführung.