

Trilateraler Vertrag zur nachhaltigen Weiterentwicklung der Jacobs University Bremen

(Fassung v. 16.08.2013)

zwischen

der Jacobs University Bremen,
der Jacobs Foundation
und dem Land Bremen

Präambel

Die Parteien dieses Vertrages möchten ihre bisherige Kooperation im Zusammenhang mit der Jacobs University Bremen weiter fortentwickeln. Jede der Parteien hat dafür die nachstehend zitierten Beweggründe:

1. Land Bremen

„Die Jacobs University Bremen hat sich in den letzten Jahren zu einer Einrichtung mit einer großen strukturpolitischen und wirtschaftlichen Bedeutung für Bremen und die Region insgesamt entwickelt. In den wenigen Jahren nach ihrer Gründung hat die Jacobs University in der Wissenschaftslandschaft ihren Platz gefunden. Zugleich hat sie sich auch nationales und internationales Renommee erworben, was nicht zuletzt an den Ergebnissen zahlreicher Vergleichsstudien und den wachsenden Drittmitteleinnahmen abzulesen ist.

Darüber hinaus führen die ca. 1500 Beschäftigten und Studenten der Jacobs University Bremen – da es sich in weit überwiegendem Maße um Bremer Neubürger handelt – zu erhöhten Einnahmen im Zuge der Einwohnerwertung und zu weiteren Steuereinnahmen. Gleichwohl ist festzustellen, dass das zugrunde gelegte Finanzierungskonzept nicht vollständig realisiert wurde. Ursprünglich war vorgesehen, nach einer Anschubfinanzierung in Höhe von 230 Mio. DM die Finanzierung ausschließlich über private Mittel bzw. über gesondert bei Institutionen der Forschungsförderung einzuwerbende Mittel zu gewährleisten. Die Freie Hansestadt Bremen hat daher in den letzten Jahren die Jacobs University zusätzlich durch die Übernahme einer Bürgschaft für einen Kredit im Umfang 50 Mio. € im Jahr 2003 unterstützt. Weiterhin hat die FHB in Verbindung mit der Zustiftung der Jacobs Foundation Zahlungen in Höhe von 23 Mio. € in den Jahren 2007 bis 2011 geleistet. Diese Zahlung war gekoppelt an

Eigenleistungen der Jacobs University Bremen zur Verbesserung ihrer finanziellen Situation, an die jährliche Zahlung von 15 Mio. € durch die Foundation über fünf Jahre. Zusätzlich sollte von Seiten der Foundation eine Zahlung in den Kapitalstock in Höhe von 125 Mio. € erfolgen. Bei diesem Engagement wurde davon ausgegangen, dass die Aufstockung des Kapitalstocks es ermöglicht, dass sich die Jacobs University Bremen langfristig ohne öffentliche Zuschüsse trägt. Diese Annahmen erweisen sich heute als nicht tragfähig. Auch ist zu konstatieren, dass es bisher nicht in ausreichenden Maße gelungen ist, eine entsprechende Transparenz für Bremen hinsichtlich der wirtschaftlichen und finanziellen Verhältnisse der University im Betrieb zu schaffen sowie die gewünschten Kooperationsbeziehungen zu Dritten in Bremen und der Region und der Öffnung insbesondere für den Stadtteil voranzutreiben.

Die Freie Hansestadt Bremen wird sich aufgrund der herausragenden strukturpolitischen Bedeutung der Jacobs University für Bremen und der Region einem weiteren Engagement bei der Jacobs University – befristet für einen Zeitraum von fünf Jahren – nicht verweigern. Neben den im nachfolgenden dokumentierten Bedingungen setzt ein weiteres Engagement der Freien Hansestadt Bremen voraus, dass die Jacobs Foundation auch in Zukunft dauerhaft die Jacobs University unterstützt. Dabei wird ein Größenverhältnis der Aufwendungen der Jacobs Stiftung und der Freien Hansestadt Bremen wie in den letzten fünf Jahren erwartet.

Mit dieser Unterstützung verbindet der Senat die Erwartung, dass die Jacobs University ihre strukturelle Finanzierungslücke deutlich reduziert, ihre Transparenz erhöht und sich kontinuierlich an der Erreichung von verabredeten Zielen messen lässt.“

(Zitat Positionspapier der Bürgermeister Börnsen und Linnert aus dem Oktober 2012).

2. Jacobs Foundation

Die Jacobs Foundation verbindet mit ihrem Investment von 200 Mio. EUR bis Ende 2017 und nachfolgend von 10 Mio. CHF p.a. folgende Ziele

- Durch die Förderung der privaten Jacobs University Bremen will die Jacobs Foundation das staatlich finanzierte Hochschulwesen in Deutschland mit nachhaltiger Wirkung bereichern und zu dessen Weiterentwicklung beitragen, insbesondere durch qualitativ neue Kooperationsmöglichkeiten zwischen den Akteuren.

- Dieses im deutschsprachigen Europa einzigartige Modell privater universitärer Ausbildung (englischsprachige, stipendiengestützte Campusuniversität mit einer multinationalen Studentenschaft und Lehrkörper, Integration von Forschung in die Lehre unter Einbindung von Unternehmen/Institutionen) im Sinne einer sozialen Innovation umsetzen.
- Eine enge Verbindung von Lehre und Forschung, Wissenschaft und Praxis sowie die Förderung lösungsorientierten Denkens und Arbeitens ermöglichen.
- Einen wichtigen Beitrag dazu leisten, dass das Land Bremen sich als Bildungs- und Wissenschaftsstandort weiterentwickelt und gleichzeitig den besonderen Beitrag der Jacobs University Bremen zu dieser Entwicklung, sowohl durch Eigenleistungen als auch durch Kooperationen mit weiteren Institutionen des Hochschulsektors, nachhaltig absichern.
- Durch enge Abstimmung des Leistungsspektrums der Jacobs University Bremen mit den Bedürfnissen der regionalen Wirtschaft einen Beitrag zur Innovationsfähigkeit und zukunftsträchtigen Weiterentwicklung der regionalen Wirtschaft leisten. Gleichzeitig soll die Zuwendung der Wirtschaft und von Privaten für die Unterstützung von Forschung und Lehre, insbesondere im Hinblick auf die Beschäftigung junger Menschen, mobilisiert werden.
- Zukunftsgerichtete Curricula entwickeln und umsetzen, welche auf relevante Themen für das Land Bremen sowie die Rolle der Studierenden in einer globalisierten Welt, fokussieren.
- Die auch finanzielle Sinnhaftigkeit von Investitionen in die Lehre und Forschung für Private und die öffentliche Hand zu beweisen.

3. Jacobs University Bremen

Die Jacobs University Bremen verfolgt mit Abschluss dieses trilateralen Vertrages folgende Ziele:

- Stärkung und Profilierung der Undergraduate- und Graduate-Ausbildung mit Ausrichtung auf die Bedürfnisse der Wirtschaft und anderer Arbeitgeber in Bremen, der Region, in Deutschland, Europa und der Welt.
- Profilierung der Forschungsausrichtung auf messbaren Nutzen und Impact verbunden mit einer Einbettung in die Bremer Wissenschaftslandschaft.
- Zukunftssicherung vorrangig mit dem Ziel einer nachhaltigen Wirtschaftlichkeit.

§ 1 Ziele

1. Die Vertragspartner beabsichtigen, die Zukunft der Jacobs University Bremen langfristig gemeinsam zu sichern, um die in Lehre und Forschung erfolgreiche internationale Privatuniversität im Stadtteil Bremen-Nord als innovativen Bestandteil des Wissenschaftssystems des Landes Bremen zu erhalten.

Das Land Bremen und die Jacobs Foundation sind sich darüber einig, dass sie ihre bisherige Kooperation zur finanziellen Unterstützung der Jacobs University Bremen fortsetzen wollen.

2. Der Weg dazu wird in den zwei Anlagen dieses Vertrages beschrieben;
 - a) Einem Zeit- und Maßnahmenplan über die Verpflichtungen der Jacobs University Bremen (Anlage 1)
 - b) Einem Maßnahmenbündel zur Umstrukturierung des Leistungsangebotes und der Finanzierungsmodalitäten der Jacobs University Bremen (abgeleitet aus dem Positionspapier der Bürgermeister, Anlage 2)

Die Anlagen sind Bestandteil dieses Vertrages.

§ 2 Verpflichtungen der Jacobs University Bremen

1. Die Jacobs University Bremen wird den Kern ihres Profils, die Etablierung einer internationalen Campusuniversität, weiterverfolgen und sich in ihrer Struktur und Ausrichtung an die finanziellen Rahmenbedingungen anpassen. Dazu wird sie vertrauensvoll und transparent mit den anderen Vertragspartnern zusammenarbeiten und kontinuierlich Rechenschaft über die Erreichung der verabredeten Ziele ablegen. Sie wird die gewünschten Kooperationsbeziehungen zu Dritten in Bremen und der Region und die Öffnung insbesondere in den Stadtteil vorantreiben.
2. Um dieses Ziel zu erreichen, verpflichtet sich die Jacobs University Bremen, geeignete Maßnahmen zu ergreifen, um im Jahr 2018 unter Berücksichtigung der Leistungen der Partner einen strukturell ausgeglichenen Haushalt nach Leistung der Jacobs Foundation zu erreichen. Dazu wird sie die in den Anlagen 1 und 2 vereinbarten Maßnahmen einleiten und fristgerecht umsetzen.
3. Die Jacobs University wird jährlich nach erfolgter Abschlussprüfung eine Sonderprüfung durch eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, die die Parteien einvernehmlich bestimmen, durchführen lassen, welche unter Berücksichtigung der in den Anlagen 1 und 2 zum trilateralen Vertrag niedergelegten Wege zur Erreichung des in § 1 genannten Ziels bewertet soll, ob die Jacobs University insgesamt (Gesamtbeurteilung) die Zeit- und Maß-

nahmenplanung nach Anlage 1 sowie das Maßnahmenbündel nach Anlage 2 im We sentlichen eingehalten hat (kontinuierliche Ablegung der Rechenschaft gem. § 2 Ziffer 1 des trilateralen Vertrags). Weiterhin soll eine Bescheinigung darüber abgegeben werden, ob es letztlich damit plausibel (oder nicht) erscheint, dass die Jacobs University das in § 2 Ziffer 2 dargelegte Ziel eines strukturell ausgeglichenen Haushalts in 2018 erreicht.

§ 3 Verpflichtungen der Jacobs Foundation

1. Die Jacobs Foundation verpflichtet sich, die Jacobs University Bremen auch weiterhin ideell und finanziell zu unterstützen und ihre ursprünglich bedingte Zusage aus dem Vertrag zwischen ihr und der International University Bremen GmbH aus dem Jahr 2006 in eine unbedingte Zusage umzuwandeln und wird bis Ende 2017 insgesamt 200 Millionen Euro für die Jacobs University Bremen bereitstellen.
2. In Anerkennung der bisherigen Leistungen der Jacobs University Bremen und zur Sicherstellung einer nachhaltigen finanziellen Entwicklung wird die Jacobs Foundation die Jacobs University Bremen ab dem Jahr 2018 mit mindestens jährlich 10 Mio. CHF unterstützen. Diese Zusage gilt für einen Zeitraum von zunächst 10 Jahren. Die Geltung der Zusage ab 2018 setzt voraus den Bestand (Zustandekommen und Erfüllung) dieses Vertrages, die Umsetzung eines finanziell nachhaltigen Business Plans bis 2017 sowie einer generell erfolgreichen akademischen Entwicklung der Jacobs University Bremen.
3. Die Jacobs Foundation erwartet Synergien aus der vertieften Einbettung in die Wissenschaftslandschaft in Bremen und Deutschland.

§ 4 Verpflichtungen des Landes Bremen

1. Zur Unterstützung der zwischen den Vertragspartnern vereinbarten Ziele wird das Land Bremen befristet für fünf Jahre, beginnend im Jahre 2013 jährlich 3 Millionen Euro der Jacobs University Bremen bereitstellen. Diese Unterstützung soll die Erbringung von „Dienstleistungen im allgemeinen wirtschaftlichen Interesse“ des Landes durch die Jacobs University fördern und dient als Beitrag zur wissenschaftlichen Profilierung der Jacobs University Sie ist ferner abhängig von der Umsetzung eines finanziell nachhaltigen Businessplans 2017, der den schrittweisen Ausgleich des Haushaltes der Jacobs University gemäß des Zeit- und Maßnahmenplans vorsieht, sowie einer generell erfolgreichen akademischen Entwicklung der Jacobs University..Die Zuwendung des Landes

wird durch einen mehrjährigen Zuwendungsvertrag zwischen dem Land Bremen und der Jacobs University (gemäß § 44 LHO und Nr. 5.3 der VVLHO), bewilligt.

2. Das Land Bremen wird die Jacobs University Bremen in die Wissenschaftsplanung 2020 einbeziehen.
3. Zugleich wird das Land Bremen die Aktivitäten der Jacobs University Bremen unterstützen, weitere Kooperationen mit Einrichtungen des Landes, überregionalen Forschungseinrichtungen und lokalen und regionalen Unternehmen einzugehen, um die Weiterentwicklung der Innovationskraft der FuE-Schwerpunkte des Landes zu stärken und mit ihren Aktivitäten Impulse zur wirtschaftlichen Weiterentwicklung des Landes Bremen, insbesondere des Bremer Nordens, zu leisten und die Rolle Bremens als Lern-, Forschungs- und Wissenschaftsstandort in Europa zu stärken.
4. Die Parteien dieses Vertrages gehen davon aus, dass die Bremer Aufbau-Bank durch die Anpassung des Zinssatzes ab 2013 es der Jacobs University ermöglicht, langfristig den 2003 gewährten Kredit zu tilgen.

§ 5 Zusammenarbeit der Vertragspartner

1. Mitgliedschaft im Board of Governors der Jacobs University Bremen

Das Land Bremen benennt im Benehmen mit der Jacobs Foundation ein Mitglied des Board of Governors der Jacobs University Bremen.

2. Begleitausschuss

Der zur Überprüfung des Aufbauprozesses der Jacobs University Bremen eingerichtete Begleitausschuss bleibt bestehen. Ihm gehören vier Vertreter des Landes Bremen (vier Rechtsorts), berufen durch den Senat, zwei Vertreter der Jacobs University Bremen und zwei Vertreter der Jacobs Foundation an. Der Begleitausschuss tagt mindestens einmal jährlich. Den Vorsitz führt ein/e Vertreter/in des Landes Bremen.

Der Begleitausschuss hat die Aufgabe der Verfolgung und Absicherung der Realisierung der Vereinbarungen dieses Vertrages und der kontinuierlichen Überprüfung der Umsetzung der Ziele und Maßnahmen. Er berichtet regelmäßig den Vertragspartnern.

Die Jacobs University Bremen wird dem Begleitausschuss mindestens halbjährlich über den Stand, die Umsetzungsschritte und –erfolge und die Fortschreibung der vereinbarten Meilensteine gemäß Anlage 1 und 2 im Einzelnen berichten. Der Zuwendungsvertrag ist die Grundlage für die kontinuierliche Berichterstattung und Überprüfung der Zielerreichung gemäß §§ 1 und 2 des trilateralen Vertrags; für den Fall besonderer zwischenzeitlicher Entwicklungen

innerhalb des mehrjährigen Zuwendungszeitraums werden sich die Vertragspartner des Zuwendungsvertrages verständigen über eine gemeinsame erforderliche konstruktive Anpassung des Zuwendungsvertrages.

Der Bestand des Zuwendungsvertrags ist abhängig vom Bestand des trilateralen Vertrags.

Der Begleitausschuss gibt sich eine Geschäftsordnung.

Für den Fall erheblicher Abweichungen zwischen den in diesem Vertrag und seinen Anlagen festgelegten Zielen verpflichtet sich die Jacobs University Bremen, frühzeitig Gespräche mit den Vertragspartnern aufzunehmen, um Vorkehrungen und Gegenmaßnahmen einzuleiten, die die Realisierung dieses Vertrages sicherstellen.

§ 6 Evaluation

1. Der Begleitausschuss wird den erreichten Stand und die Umsetzung des Vertrages jährlich evaluieren und den Vertragspartnern berichten.
2. Die Jacobs University Bremen verpflichtet sich, einen Gesamtbericht zur Zielerreichung bis zum 31.12.2017 vorzulegen.

§ 7 Laufzeit, Kündigung, Aufschiebende Bedingung

1. Dieser Vertrag endet, soweit er Zahlungspflichten in § 4 Ziff. 1 Satz 1 dieses Vertrages regelt, nach Ablauf von fünf Jahren.
2. Für den Fall von wesentlichen Abweichungen bei der Einhaltung der Verpflichtungen aus diesem Vertrag, vor allem bei der Einhaltung des Zeit- und Maßnahmenplans und des Maßnahmenbündels (aus dem Positionspapier) (Anlagen 1 und 2), besteht ein außerordentliches Kündigungsrecht der Vertragspartner mit einer Kündigungsfrist von 12 Monaten.

Dieser Vertrag steht unter dem Vorbehalt der Zustimmung der parlamentarischen Gremien.

§ 8 Verschiedenes

1. Um weitere Investitionen für den Wissenschaftsstandort Bremen zu sichern, unterstützen das Land Bremen und die Jacobs University die Jacobs Foundation bei dem von ihr unternommenen Versuch, die Sinnhaftigkeit, die Rentabilität und die Bedeutung von In-

vestitionen in den Hochschulbereich für die Standortentwicklung Bremens nachzuweisen.

Bremen, _____

Jacobs University Bremen

Bremen, _____

Jacobs Foundation

Bremen, _____

Land Bremen

Anlage 1**Zeit und Maßnahmenplan**

Ziel: Der strukturelle Finanzierungsbedarf soll so geschlossen werden, dass das Budget der Jacobs University Bremen ab 2018 höchstens noch einen Bedarf in Höhe der durch die Jacobs Foundation zugesagten Unterstützung aufweist (10 Mio. CHF) und damit einen ausgeglichenen Haushalt erreicht hätte.

Meilensteine auf der Basis der Maßnahmen, die aus dem 14-Punktepapier abgeleitet sind.

1. Neuausrichtung von Lehre, Forschung, Transfer

Maßnahmen	Bis
1. Vorbereitung durch internen Prozess; Grobentwurf des Konzepts für neue Programmierung der Jacobs University Bremen	<i>erledigt am:</i> 13.05.2013
2. Vorlage an der Jacobs Foundation	<i>erledigt am:</i> 27.05.2013
3. Erarbeitung einer Umsetzungsplanung zur neuen Programmierung und der damit verbundenen Personalveränderungen (einschließlich Kostensenkungen)	28.11.2013
4. Erörterung der möglichen Einpassung in die Wissenschaftsplanung 2020 des Landes mit der Senatorin für Bildung und Wissenschaft	31.10.2013
5. Abstimmung mit der Universität Bremen und Planung von Kooperationen mit Bremer Forschungsinstituten	30.11.2013
6. Festlegung von inhaltlichen und zeitlichen Zielpunkten	31.12.2013

2. Umbau Verwaltung

Maßnahmen	Bis
1. Planungsprozess intern (1. Stufe)	31.12.2013
2. Entscheidungsprozess Geschäftsführung/Board	31.01.2014
3. Beginn der Umsetzung des Umbaus der Verwaltung und der damit verbundenen Personalveränderungen (einschließlich der Einsparpotentiale)	01.03.2014

3. Maßnahmen zur Verbesserung der Einnahmesituation

- Senkung Discount Rate/Reduktion Stipendien
- Einwerbung von Stipendien
- Studiengebühren für Masterstudiengänge
- Auslastung Colleges
- Erhöhung der Einnahmen für Room and Board
- Erhöhung der Einnahmen aus Vermietung und Verpachtung
- Sport und wissenschaftsnahe Geschäftsmodelle entwickeln und einführen
- Ausbau Visiting-Programme
- Summerschools, Summer-Camps intensivieren
- Steigerung Anzahl Teilnehmer Foundation Year
- Entwicklung eines ganzheitlichen Fundraisingkonzepts

Maßnahmen	bis
1. Abschluss der Planungen	31.12.2013
2. Vorlage eines Umsetzungsplans mit Szenarien und Umsetzungszeiträumen	31.01.2014

4. Strukturelle Maßnahmen

- Einführung Kosten-Leistungsrechnung, Controlling, Rechnungswesen
- Aufbau Deckungsbeitragsrechnung Ausbildung und Forschung
- Verwertung Forschungsergebnisse; Aufbau einer Transfereinheit zur Generierung zusätzlicher Erträge durch Industrieaufträge, Professional Education und Spin Offs
- Erhöhung der Freshmen-Kohorte, sofern profitabel
- Umstellung von Öl auf Gas
- Errichtung eines Blockheizkraftwerkes prüfen
- Einsparungen in der Studierendenverpflegung (Reduzierung der Subventionen der Verpflegung, Optimierung der Organisation)
- Prolongation Darlehen bei gleichzeitiger Tilgung
- Anhebung Betreuungsrelation
- Überprüfung aller Bachelor- und Masterprogramme mit dem Ziel einer Fokussierung und Konzentration auf das neue Profil der Jacobs University Bremen

Maßnahmen	Bis
1. Planung	31.12.2013
2. Einführung einleiten	31.01.2014

5. Vorlage eines mittelfristigen Wirtschaftsplans, der ab 2018 einen ausgeglichenen Haushalt erreicht

Maßnahmen	Bis
1. Planung	31.12.2013
2. Vorlage einer erläuterten Planung mit Aufzeigen von Risikobandbreiten	31.01.2014

Maßnahmenplanung auf Basis des Positionspapieres der Bürgermeister**I. Integration und Kooperation Forschung und Lehre in Bremen**

Weiterentwicklung des wissenschaftlichen Profils der Jacobs University Bremen mit dem Ziel einer optimalen Kooperation mit der Universität Bremen und anderen Bremer Hochschulen und Instituten. Hierbei sollen für den Wissenschaftsstandort Bremen Stärken geschaffen und Synergien gehoben werden, indem u.a. eine Einpassung in den Wissenschaftsplan 2020 angestrebt wird. (*Positionspapier Nr. 1*)

- Die Neuausrichtung der Jacobs University Bremen wird intensiv unter Beteiligung der Protagonisten Faculty und Staff erarbeitet. Hierzu werden systematisch Strategy Maps entwickelt und in kleinen agilen Power Teams bis auf „actionable items“ herunter gebrochen.
- Die Fokussierung erfolgt zunächst auf die „Geschäftsfelder“ Education, Research und Transfer. Für diese Geschäftsfelder wird eine Entwicklungsstrategie mit dem Ziel erarbeitet, durch konkrete und dokumentierte actionable items die Zielsetzung nachhaltig und messbar zu erreichen und laufend zu optimieren. Ein erstes Feedback der Faculty wird bereits eingearbeitet.
- Die Jacobs University beteiligt sich an der Entwicklung des Wissenschaftsplanes 2020, indem die Abstimmung neben der Universität Bremen auch auf andere Bremer Forschungsinstitute erweitert wird und die Ergebnisse in den zu entwickelnden Wissenschaftsplan 2020 einfließen.
- Die Jacobs University Bremen wird die Erkenntnisse aus dem Entwurf des Wissenschaftsrates in ihrer Strategie berücksichtigen und die Ergebnisse ihres internen Strategieprozesses für Lehre, Forschung und Transfer bis Ende Oktober 2013 der Senatorin für Bildung und Wissenschaft vorlegen.
- Der Strategieprozess der Jacobs University Bremen hat insbesondere die Fokussierung auf synergetische, bzw. komplementäre Forschungsschwerpunkte zum Ziel, die sich für gemeinsam mit Bremischen Einrichtungen vorgetragene Forschungsvorhaben (SFB, Forschergruppen, Graduiertenprogramme, EU-Programme,...) empfehlen.
- Die Jacobs University Bremen wird bis Ende Oktober 2013 die Ergebnisse ihrer auf Kooperationen zielende Gespräche mit der Universität Bremen und weiteren Bremer Forschungsinstituten nebst entsprechender Szenarien der Senatorin für Bildung und Wissenschaft vorlegen und abstimmen.
- Die Jacobs University Bremen erwartet Ende 2013 die Vorlage eines finalen Entwurfs des Wissenschaftsplans 2020 durch die Senatorin für Bildung und Wissenschaft, der die auf vorgenannten Wegen abgestimmte Rolle der Jacobs University Bremen am Gesamtplan beinhaltet.
- Die Jacobs University übernimmt die einvernehmlich abgestimmten Entwicklungsziele aus dem im Frühjahr 2014 durch die Freie Hansestadt Bremen veröffentlichten Wissenschaftsplan 2020 in ihre mittel- und langfristige Strategie.

II. Strukturelle Optimierungen

Optimierung der Betreuungsstruktur durch gleichzeitige Reduktion der fest angestellten ProfessorInnen und Erhöhung der Studierendenzahl auf 1500. Zudem Konsolidierung der Graduiertenprogramme, indem die reinen akademischen Masterstudiengänge zugunsten integrierter PhD-Studiengänge reduziert werden. Ergänzend werden im „Transferbereich“ marktorientierte Executive Master“ (MBA) entwickelt und vermarktet. (*Positionspapier Nr. 2, 3, 4, 6*)

Kurzfristig:

- Prüfung einzelner Faculty-Verträge basierend auf Evaluation der Studiengänge und weitere Performancemeasures.
- Restrukturierung der Aufbauorganisation (Administration).
- Kohortengröße von kurzfristig 280 Freshmen p.a. wird, sofern profitabel, angestrebt, um die Collegekapazitäten auszulasten (3x 280 = 840; max. 900 Plätze)
- Sukzessive Steigerung der Kohortengröße auf ein Jahr bezogen der Visiting- und Foundation Year Studierenden auf 60 gesteigert.
- Graduate-Education mit rd. 600 Studierenden (Herbst 2012 567 Studierende, davon 417 PhD) mit Fokussierung auf einen „integrated PhD-Track“; Graduates wohnen i.d.R. nicht in den Colleges.
- Eine stetig zu senkende „Discount Rate“ wird angestrebt. Für die neue Undergraduate-Kohorte 2013 soll diese 45% unterschreiten. Die Anzahl der vertretenden Nationen (Diversity) erhält untergeordnete Priorität. Eine weitere nachhaltige Senkung ist vorgesehen mit dem Ziel, dass in 2017 eine Discount Rate über alle drei anwesenden Kohorten von max. 40% erreicht wird.
- Ein erster marktorientierter, anwendungsbezogener Masterstudiengang (Logistics) wurde implementiert.
- Ein System zur individuellen Leistungsallokation und –messung der Faculty in den drei Geschäftsfeldern wird entwickelt. Ein ähnliches System mit den Eckdaten Effizienz und Serviceorientierung wird für die Administration entwickelt.
- Zur Steigerung der Transparenz und zur Schaffung von Steuerungsinstrumenten über Ergebnisbeiträge wird eine Kostenrechnung für Forschung und Lehre im Sinne einer Deckungsbeitragsrechnung entwickelt.

Mittelfristig:

- Im Rahmen des Strategieprozesses werden alle Bachelor- und Masterprogramme überprüft und bewertet mit dem Ziel einer Fokussierung und Konzentration auf ein neues zu erarbeitendes Profil der Jacobs University. Daraus resultierende verbleibende, veränderte oder neue Studiengänge werden mit dem Ziel der Beschäftigungsfähigkeit (Employability) modular aufgebaut. Damit einhergehend wird die Marktorientierung überprüft. Ziel ist es, auch Studiengebühren für Masterstudiengänge zu erzielen (Executive Masters). Rein akademisch ausgerichtete Masterstudiengänge werden in den integrated PhD-Track integriert. Reine academic Master-Abschlüsse sind dann nur noch als „Notausstieg“ aus dem PhD-Track möglich. Diese Entwicklung wurde bereits begonnen (150 MA : 417 PhD-Students im Herbst 2012).

- Durch die vorgenannten kurz- und mittelfristigen Maßnahmen wird schrittweise eine Betreuungsrelation von mindestens 16 Studierenden pro Professor angestrebt.

III. Finanzielle Optimierungen

1. Systematische Entwicklung von Umsatzpotenzialen

1.1 Kerngeschäft Forschung

Steigerung des Drittmittelumsatzes insgesamt in Verbindung mit einer Verbesserung der Overheadquote mit dem Ziel eines nachhaltigen Deckungsbeitrags für die institutionellen Gemeinkosten. (*Positionspapier Nr. 12*)

- Im Rahmen der Neuausrichtung der geschäftlichen Aktivitäten der Jacobs University Bremen werden u.a. basierend auf geplanten Deckungsbeitragsrechnungen Systeme zu entwickeln sein, mit denen ein optimaler Drittmittelmix angestrebt wird. Neben einer wissenschaftlichen Reputation und einer Konzentration auf die Kernkompetenzen in Kooperation mit lokalen, regionalen und nationalen wissenschaftlichen Institutionen und Unternehmen wird damit eine Steigerung der Rentabilität angestrebt.
- Zur Verwertung von Forschungsergebnissen einerseits und zum Betrieb einer marktorientierten professionellen Ausbildung andererseits ist der Aufbau eines professionellen „Transfer-Einheit“ zur Generierung zusätzlicher Erträge durch Industrieaufträge, Professional Education und Spin Offs geplant.

Entwicklung eines Vermarktungskonzeptes der Infrastruktur auf dem Campus begleitend im Semester und insbesondere in der vorlesungsfreien Zeit (summer break) mit dem Ziel eines nachhaltigen Deckungsbeitrags für die infrastrukturellen Kosten der Jacobs University Bremen. (*Positionspapier Nr. 13*)

- Der fixkostenintensive Betrieb des Campus muss durch Erträge aus Vermietung und Verpachtung mitfinanziert werden. Hierzu werden kurzfristig Kooperationen mit einschlägigen lokalen Anbietern (bspw. Bremer Touristikzentrale, Messe Bremen, Eventagenturen) angestrebt.
- Zudem befinden sich im Rahmen von Kooperationen und durch Eigeninitiativen sport- und wissenschaftsnahe Geschäftsmodelle in der Entwicklung, für die die Jacobs University Bremen durch das Sports and Convention Center sowie das Lab 3 prädestiniert ist.
- In der vorlesungsfreien Zeit (summer break) finden bereits sog. summer schools auf Initiative der Faculty statt. Diese sollen zukünftig intensiviert werden. Begleitend soll ein Modell eines „Summer Camps“ entwickelt werden.
- Solange im Aufbau freie Collegekapazitäten vorhanden sind, werden diese den Graduate Students angeboten.
- Geprüft wird mittelfristig der Übergang auf den „Ganzjahresbetrieb“ z.B. durch von Partnern angebotene Module in der vorlesungsfreien Zeit

1.2 Kerngeschäft Lehre

Steigerung des Finanzierungsbeitrags aus Studiengebühren durch eine nachhaltige Reduktion der Stipendienanteile (Reduktion der sog. Discount Rate) und Reduktion des Kreditrisikos pro Studierenden sowie Steigerung der Vollzahler aus Visiting- und Foundation Year Programmen. Darüber hinaus wird unter den vorgenannten Bedingungen eine schnellstmögliche Vollauslastung der Gesamtkapazitäten (max. 900 Plätze in den Residential Colleges) angestrebt. Dies jedoch unter Beibehaltung oder Verbesserung der gegenwärtigen akademischen Qualität als Zugangsvoraussetzung, d.h. leistungsorientierte Zulassung. (*Positionspapier Nr. 7, 8, 9*)

Kurzfristig:

- Risikosteuerung der Tuition Einnahmen mit dem Ziel einer nachhaltigen Kostensenkung (=Discount Rate) und einer Reduktion des Kreditrisikos.
- Weitere Verbesserung des Kreditrisikos durch frühzeitige Selektion der potenziellen Zahlungsverweigerer im Rahmen des sog. Financial Probation Prozesses bei anwesenden Studierenden, der in Eskalationsstufen bis zur Suspendierung führt.
- Steigerung des Eigenanteils für alle Bewerber auf das Kostenniveau für Room and Board (derzeit € 4.500,-- p.a.) mit dem Selbstverständnis, dass Lebenshaltungskosten stets selbst gedeckt werden müssen und dem Ziel der Kostensenkung (=Stipendien). Dies kann zunächst zu einer Verringerung der Eingangskohorte 2013 (< 280) führen, hat aber einen positiven Effekt auf die Finanzierungsstruktur.
- Zur Refinanzierung dieses erhöhten Eigenanteils ist die Einführung eines „Work Study Programmes“ geplant. In Einzelfällen können „verpflichtende“ Student Jobs ins individuelle Finanzierungspaket integriert werden, deren Bezahlung teilweise dem Studentenkonto gutgeschrieben wird. Hierzu werden die rechtlichen Rahmenbedingungen gegenwärtig geprüft.
- Veränderung der Verträge und des Zulassungsverfahrens mit dem Ziel einer Reduktion der Ausfallwahrscheinlichkeit

Mittelfristig:

- Eine Steigerung der Gebühren für Room and Board von derzeit € 500,--/Monat (für 9 Monate) ist vor dem Hintergrund erheblicher Preissteigerungen für Lebensmittel und Energie unverzichtbar.
- Ein gezielter Ausbau des bestehenden Austauschprogramms mit anderen Universitäten (derzeit ca. 40 Studierende p.a. vom Lafayette College für ein Semester) wird angestrebt. Da die Studierenden an ihrer Heimatinstitution ihre Studiengebühren zahlen und diese die Jacobs University - Gebühren übernimmt, handelt es sich um sogenannte Vollzahler. In Abhängigkeit der verfügbaren Kapazitäten soll die Zahl auf durchschnittlich 80 Studenter pro Jahr (d.h. je 40 pro Semester) ausgedehnt werden.

- Gleichermaßen gilt für die Teilnehmer am Foundation Year Programme. Da hier nur Vollzahler oder extern stipendienfinanzierte Studierende zugelassen werden soll die Zahl auf durchschnittlich 20 Teilnehmer pro Jahr gesteigert werden.
- Vor dem Hintergrund der kurzfristig zu verbessernden finanziellen Qualität der Studierenden wird mittelfristig eine Vollauslastung der Collegekapazitäten durch UGs angestrebt. Eine darüber hinausgehende Steigerung der Studierendenzahlen im Sinne der Fixkostendegression erfordert die Aufhebung der Residenzpflicht und damit die Aufgabe eines unserer Leistungsversprechen.

Langfristig:

- Eine weitere marktkonforme Erhöhung der Studiengebühren wird angestrebt, ist aber im Kontext der einschlägigen Marktentwicklung zu gegebener Zeit zu bewerten.

1.3 Refinanzierung durch Spenden und Sponsoring

Refinanzierung eines Teils der durch die Jacobs University Bremen vergebenen Stipendien an die Undergraduate Students durch die Erhöhung der eingeworbenen Stipendien von gegenwärtig rund 35 auf 100 Stipendien p.a. in 2017. (*Positionspapier Nr. 5*)

- Entwicklung eines ganzheitlichen Fundraisingkonzeptes im Hinblick auf lokale, nationale, internationale Beschäftigungsfähigkeit, basierend auf konkreten Leistungsversprechen
- Redefinition der Zielregionen, auch für eine (sponsoren-)zielgerichtete Studentenakquise

2. Systematische Entwicklung von Kostensenkungspotenzialen

Steigerung von Transparenz und Effizienz durch Einführung einer integrierten Kostenrechnung sowie Realisierung von Einsparungen im Personal- und Sachaufwand, auch in administrativen Bereichen und Research Centers, durch Reorganisation und Optimierung. (*Positionspapier Nr. 10, 11*)

- Aufbau einer Deckungsbeitragsrechnung für Education mit dem Ziel einer permanenten Bewertung der Kosten je Studiengang / Abschluss
- Aufbau einer Deckungsbeitragsrechnung für Research mit dem Ziel einer ganzheitlichen Kostenbetrachtung je Forschungsauftrag, damit Optimierung der Gemeinkostendeckung (Deckungsbeitrag Overhead) und einer langfristigen Optimierung des Drittmittelmix
- Eine Umstellung von Öl auf Gas ist inzwischen erfolgt, für 2013 werden Einsparungen von bis zu 450 T€ erwartet.
- Die Errichtung eines Blockheizkraftwerkes ist zeitnah geplant. Alternativ zu einer Contracting-Lösung wird eine Eigeninvestition (1,5 – 1,7 Mio. €, Amortisation ca. 2 Jahre) geprüft.

- Durch Kürzungen von Leistungen im teilweise subventionierten Mealplan, marktbedingte Preiserhöhungen und organisatorische Optimierungen werden signifikante Einsparungen in der Studierendenverpflegung erwartet.

IV. Finanzierung

Langfristige Einsparung durch Rückzahlung des Kredits der Bremer Aufbau Bank, die durch Anpassung des Zinssatzes ab 03.09.2013 ermöglicht wird (*Positionspapier Nr. 14*)

- Angestrebt wird eine Prolongation des Darlehensrahmens ab dem 03.09.2013 für zu- nächst weitere 10 Jahre unter Beibehaltung des Kapitaldienstes. Der durch den derzeit niedrigen Marktzins eingesparte Betrag wird zur Tilgung des Darlehens verwendet.