



Rahmenbedingungen und Umsetzung der Investitionsfinanzierung im Hochschulbau – Wege aus dem Engpass –

Forum Gebäudemanagement 2026
Hannover, 4. März 2026



AGENDA

1. Vorstellung
2. Kreditfinanzierung von Immobilieninvestitionen durch Hochschulen
3. Vorgehen bei der Modellgestaltung
4. Fazit

Alfen Consult - Für eine zuverlässige und wirtschaftliche Infrastruktur

Wir beraten und forschen zur Bereitstellung und Bewirtschaftung öffentlicher Immobilien und Infrastruktur für Verwaltungen, Forschungseinrichtungen und Unternehmen der öffentlichen Daseinsvorsorge. In unserem Fokus stehen ökonomische, strategische, organisatorische, wirtschaftlich-technische und disziplinübergreifende Themen.



Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen, Projektentwicklung, Vergabebegleitung
um komplexe Projekte zu beherrschen



Risikomanagement für Projekte, Organisationseinheiten, Systeme
damit Unsicherheit planbar bleibt



Building Information Modelling (BIM): Implementierung und -beratung
Projekte von Anfang an digital



Zukunft im Wandel
erfordert Ursache-Wirkungs-Analysen, Trendanalysen, Evaluierung von Handlungsoptionen und Strategien



Evaluierung von Projekten, Programmen und Methoden

um die Basis für kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP) zu etablieren



Managementmethoden für Immobilien- und Infrastrukturmanagement
als Methodenbaukasten für eine angemessene Steuerung auf Basis von KVP



Prozesse und Organisation, Organisationsentwicklung
weil die Aufbau- und Ablauforganisation und die Prozessoptimierung ein Erfolgsfaktor ist



Ökonometrische Modellrechnungen und sozioökonomische Analysen
weil Zahlen manchmal doch mehr als Worte sagen



nationale und internationale Projekte, 99% öffentliche Auftraggeber mit mehr als EUR 12 Mrd. begleitetem Projektvolumen



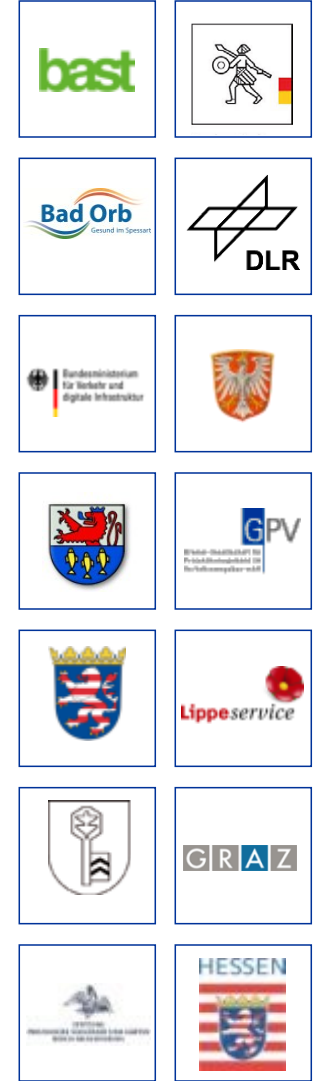
Beispielprojekte aus dem Portfolio von Alfen Consult (1)

Machbarkeits- und Wirtschaftlichkeitsstudien, Projektentwicklung, Vergabebegleitung

- Neuausrichtung der Verwaltungsliegenschaften des Landkreises Lörrach vor dem Hintergrund moderner Bürokonzepte, Desk Sharing und Homeoffice
- Neuorganisation (Verwaltung/Eigenbetrieb/städt. GmbH) des städtischen Schulbauportfolios in Pforzheim
- Zentrallager für historische Kunstschatze im Auftrag des Instituts für Auslandsbeziehungen des Bundes (ifa)
- Verschiedene Verwaltungsgebäude, Zweckbauten, Schulen und Sporthallen unterschiedlicher Größenordnungen

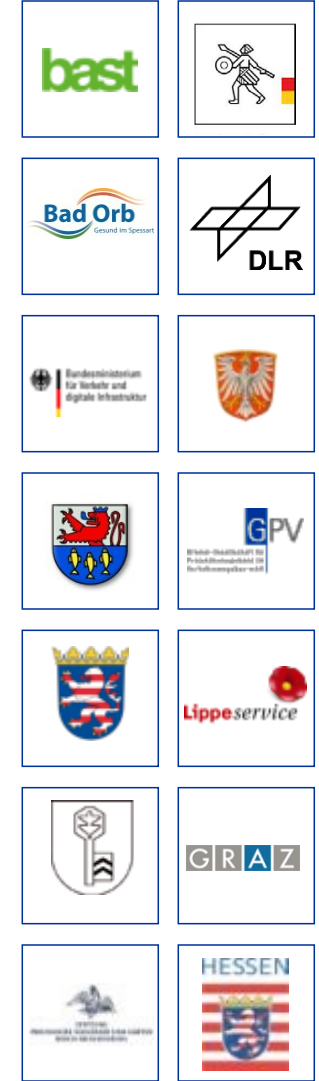
Sonstige technisch-wirtschaftliche und strategische Beratungen

- Kosten-Nutzen-Analyse zum Einsatz von BIM im Hochbau: Vergleichende Fallstudie zur Ermittlung und Bewertung des Nutzens von BIM-Planungsprozessen für das BBSR
- Unterstützung des Wirkbetriebs bei der Einführung von Building Information Modelling (BIM) im Bundesbau im Auftrag der Geschäftsstelle BIM (31 Projekte im Bundesbau)
- Evaluierung der Grundkonzeption und der Einführung des Verfahrens zur Mietausgabenbudgetierung für Landesimmobilien NRW für das FM-NRW
- (Entwicklung einer durchgängigen, lebenszyklusorientierten Wirtschaftlichkeitsuntersuchung nach §7 BHO für die Vorbereitung, Umsetzung und die Bewirtschaftung der Bundesfernstraßen für das BMDV)



Beispielprojekte aus dem Portfolio von Alfen Consult (2)

- Johann-Wolfgang-Goethe Universität Frankfurt – Machbarkeits- und WU für Campus Westend
- Georg-August-Universität Göttingen – Machbarkeits- und WU für eScience-Cluster-Rechenzentrum
- Ruhr-Universität Bochum – Machbarkeits- und WU, Finanzierungsberatung für Seminarzentrum West
- Humboldt-Universität Berlin - Machbarkeits- und WU für die Unterbringung der Sprachwissenschaften
- Humboldt-Universität Berlin - Machbarkeits- und WU für die Unterbringung der Kunst- und Kulturwissenschaften
- Karlsruhe Institut of Technology (KIT) - Machbarkeits- und WU für das KinderUni-Versum
- Weitere Befassung mit verschiedenen Themen des Gebäudemanagements an Hochschulen durch die enge Kooperation mit der Bauhaus-Universität Weimar (Lehrstuhl Prof. em. Hans Wilhelm Alfen)
 - Lebenszyklusorientiertes Management öffentlicher Liegenschaften am Beispiel von Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen
 - Allokation und Steuerung von Flächenressourcen in Hochschulen (FLHO)





Michael Korn

Geschäftsführer Alfen Consult GmbH

Vorstand im Bundesverband BPPP e.V.

Dozent für Public Real Estate Management an der Bauhaus-Universität Weimar

Kurzvita: Bauhaus-Uni Weimar, tecis AG®, HSH Nordbank,
seit 2004 Alfen Consult

Fokus: 20 Jahre Berufserfahrung in der strategischen Beratung zum
Infrastrukturmanagement, Machbarkeits- und Wirtschaftlichkeitsanalyse, Projekt-,
Portfolio- und Prozessoptimierung, Strategische und konzeptionelle Projektbegleitung

Kontakt

Alfen Consult GmbH

Fritz-Seger-Str. 19

04155 Leipzig

Telefon	0341 355 276-30
Fax	0341 355 276-49
Mail	info@alfen-consult.de
Web	www.alfen-consult.de



AGENDA

1. Vorstellung
2. **Kreditfinanzierung von Immobilieninvestitionen durch Hochschulen**
3. Vorgehen bei der Modellgestaltung
4. Fazit

- Vortrag basiert auch auf gemeinsamen Überlegungen mit Prof. Dr. Thorsten Beckers (Bauhaus-Uni Weimar, Infrastrukturwirtschaft und -management (IWM))
- Siehe in diesem Zusammenhang auch:
Beckers, T. / Weiß, H. (gemeinsamer Vortrag) (2025/10/06): Kreditfinanzierte Investitionsfinanzierung durch Hochschulen und Hochschulbaugesellschaften - Finanzverfassungsrechtliche und organisationstheoretische Grundlagen sowie (mögliche) weitere Fragen / Themengebiete, Vortrag im Rahmen der (Online-)Tagung des Fachbeirats Hochschulbau des HIS-Institut für Hochschulentwicklung e. V..

Ausgangslage

- Erheblicher Sanierungs- und Modernisierungstau
- Steigende Anforderungen (Energie, Digitalisierung, Forschungsausstattung, Exzellenz...)
- Baukostensteigerungen und Zinsanstieg

- Begrenzter Haushaltsspielraum der Länder
- Fehlende Planungs- und Umsetzungskapazitäten

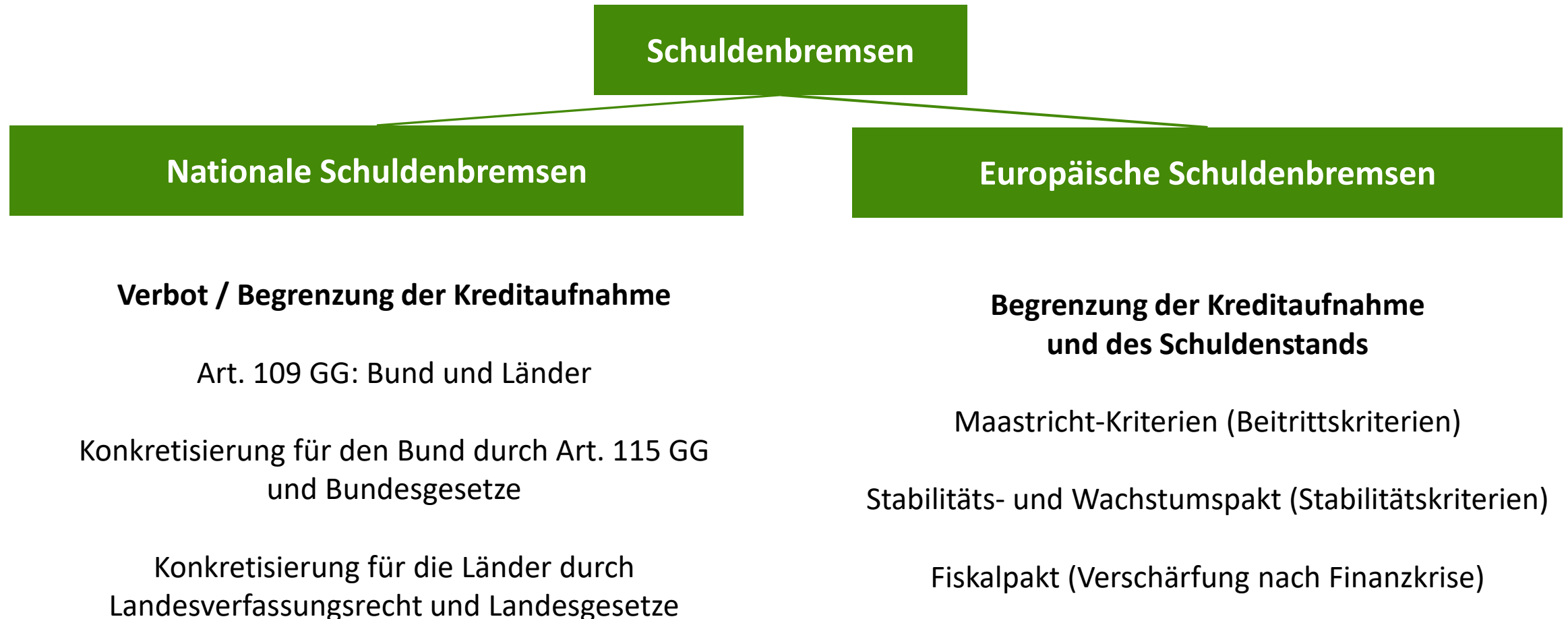
Je nach Schätzung werden für erforderliche Neubauten, die bauliche und energetische Sanierung zwischen **75 bis 140 Mrd. €** benötigt!
(z.B. Hochschulrektorenkonferenz Mai 2025)

- Bund-Länder-Vereinbarungen Feb. 2026: **2026-2029 jeweils 1 Mrd. € p.a.**
- ??? Weitere Mittel aus dem Sondervermögen Infrastruktur und Klimawandel ???
- ??? Mittel aus den eigenen Haushalten der Länder ???
- ??? Eigene Mittel der Hochschulen ???

James M. Buchanan (Nobelpreisträger und Vertreter der Public Choice Theorie)

staatliche Institutionen haben ohne (verfassungsrechtliche) Selbstbeschränkungen unbeschränkt Zugang zu Kapital

→ „**Schuldenbremse**“ als institutionelle Schranke



Nationale Schuldenregeln

BUND

Art. 109 Abs. 3, 115 GG

- Maximal zulässige Nettokreditaufnahme = 0,35 % des BIP (sog. **Strukturkomponente**)
- In konjunkturell schlechten Zeiten wird zulässige Nettokreditaufnahme konjunkturbedingt erhöht, in konjunkturell guten Phasen wird sie reduziert. Überprüfung anhand Kontrollkonto (sog. **Konjunkturkomponente**).
- Ausnahmeregelung für Naturkatastrophen oder andere außergewöhnliche Notsituationen.
- **Kredite staatlicher Anstalten, Körperschaften, Gesellschaften etc. werden nach h. M. nicht angerechnet, wenn**
 - rechtliche Selbständigkeit und
 - eigene Sachaufgabe (keine ausschließliche oder überwiegende Finanzierungsfunktion).

LÄNDER

Art. 109 Abs. 3 GG, Landesverfassungsrecht

- Parallele rechtliche Vorgaben, seit März 2025 **Strukturkomponente auch für die Länder**, Art. 109 Abs. 3 S. 6 bis 9 GG
- **Strengeres Landesrecht tritt gem. Art. 109 Abs. 3 S. 9 außer Kraft; dies betrifft aber wohl nur die Strukturkomponente, nicht die Zurechnungsregeln.**
Maximal zulässige Nettokreditaufnahme = 0,35 % des BIP

Landesverfassungsrecht

- Uneinheitlich: Teilw. keine Regelungen in der Landesverfassung, teilweise Bestätigung des Art. 109 Abs. 3 GG, teilweise Verschärfungen (z. B. Art. 84 Abs. 1 LV BW und Art. 131a LV Bremen)
- **Inwiefern Kredite staatlicher Anstalten, Körperschaften, Gesellschaften etc. angerechnet werden, erfordert eine Prüfung im Einzelfall.**

Europäische Schuldenregeln

Maastricht-Kriterien

(Art. 126 AEUV i.V.m. Prot. Nr. 12, Europäisches System Volkswirtschaftlicher Gesamtrechnungen – ESGV 2010)

- **Maximal zulässige Neuverschuldung = 3 % des BIP** (beachte: auch Schulden von Ländern und Kommunen werden erfasst!)
- **Maximaler öffentlicher Schuldenstand = 60 % des BIP**

Stabilitäts- und Wachstumspakt

Im April 2024 reformiert und gelockert:

- Mitgliedstaaten entwickeln individuelle finanzpolitisch-strukturelle Pläne mit dem Ziel, mittelfristig die Verschuldungskriterien einzuhalten
- Begleitung und Überwachung durch EU-KOM

Fiskalpakt

- **Maximal zulässiges strukturelles Defizit = 0,5% des BIP**, nach Abzug von Einmaleffekten und Konjunkturkomponente

Insgesamt **größzügigere quantitative Kriterien**

ABER: **strengere Vorgaben bezüglich der Zurechnung von Schulden zum Staat**

(erfasst alle institutionellen Einheiten, die primär Nichtmarktproduzenten und durch Pflichtzahlungen (Steuern/Beiträge) finanziert sind, **Regel: auch ÖÖP**)

Zurechnung findet nur dann nicht statt, wenn die juristische Person

- **Entscheidungsfreiheit in ihrer Hauptfunktion besitzt und**
- als „**Marktproduzent**“ gilt:
 - mind. 50% der Erlöse müssen mit Nutzern erzielt werden;
 - es müssen „wirtschaftlich signifikante Preise“ berechnet werden.
- **Öffentlich-Private Partnerschaften (ÖPP)**
 - wenn effektiver Risikoübergang gegeben ist (**was bisher verneint wird**)

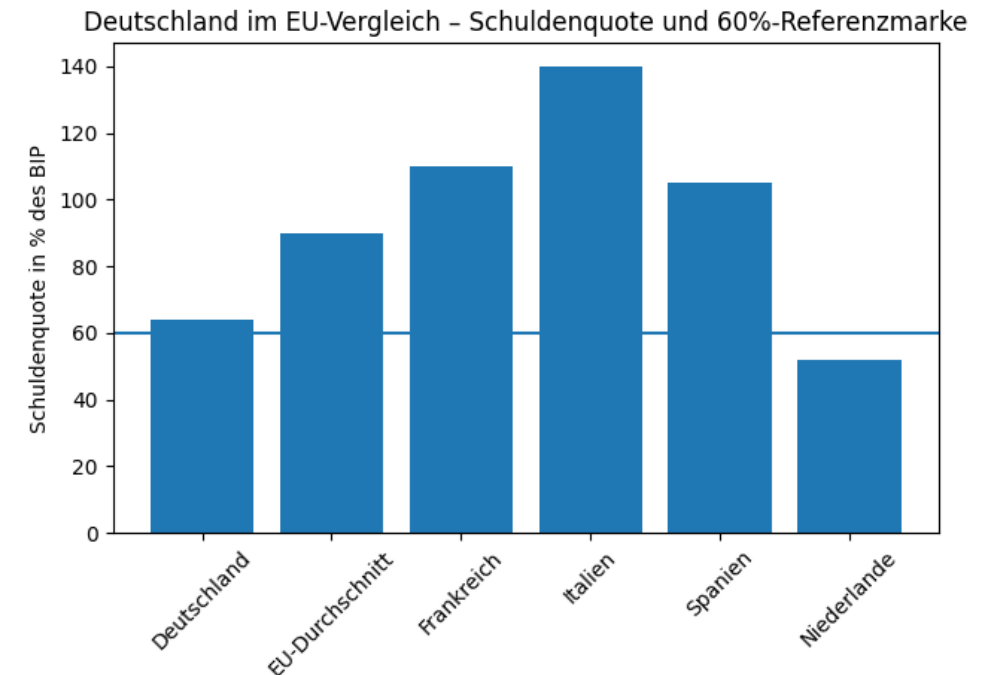
Folgerungen aus den Verschuldungsregeln

- Länder und Bund haben jeweils jährlichen strukturellen Verschuldungsspielraum von 0,35% bezogen auf das BIP (ca. 15 Mrd. €)
- Institutionen mit eigener Sachaufgabe und rechtlicher Selbstständigkeit können sich darüber hinaus kreditfinanzieren
 - Unter Berücksichtigung des Neuverschuldungsgrades von max. 3% p.a. des Gesamtsektors Staat Deutschland bezogen auf das BIP (maximale Neuverschuldung p.a. ca. 134 Mrd. €)
 - Unter Berücksichtigung des Gesamtverschuldungsgrades von max. 60% des Gesamtsektors Staat Deutschland bezogen auf das BIP (aktueller Schuldenstand etwa 65%)



Verschuldung ist dann möglich, wenn die europäischen Verschuldungskriterien mittelfristig durch individuelle finanzpolitisch-strukturelle Pläne eingehalten werden

**Deutschland steht im europäischen Vergleich gut da
→ es bedarf politischer Priorisierung!**





AGENDA

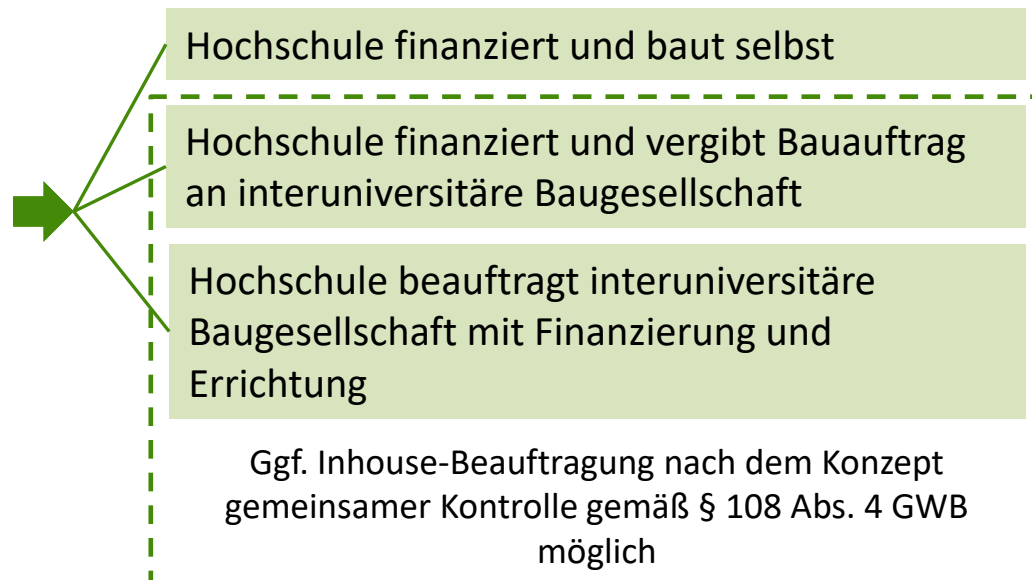
1. Vorstellung
2. Kreditfinanzierung von Immobilieninvestitionen durch Hochschulen
- 3. Vorgehen bei der Modellgestaltung**
4. Fazit

Potenzielle Strukturmodelle

(Sofern eine Änderung der einfachgesetzlichen Beschränkungen der Hochschulen möglich ist)

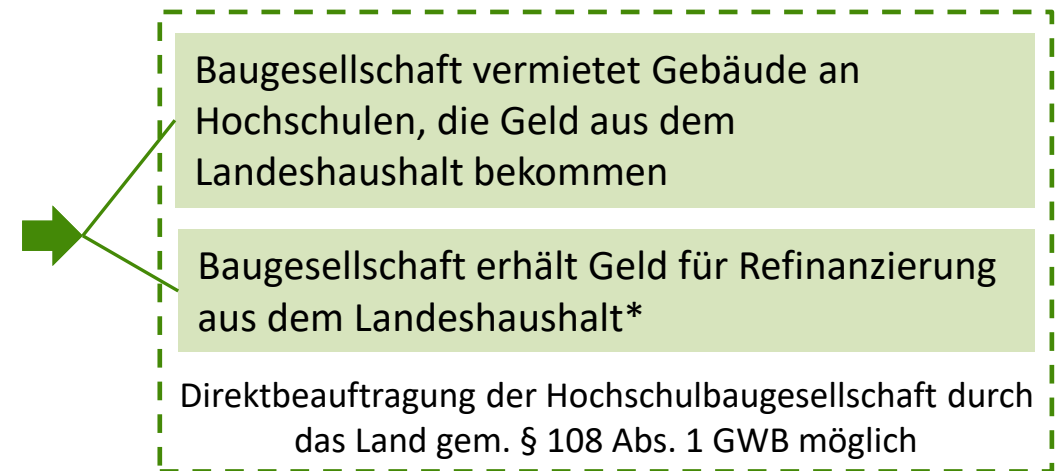
Finanzierung und Bau liegt in Verantwortung der Hochschulen (Autonomie der Hochschulen)

- **Hochschulen** sind rechtlich selbständig und haben eigene Sachaufgabe
- außerhalb Schuldenbremse von Art. 109 Abs. 3 GG

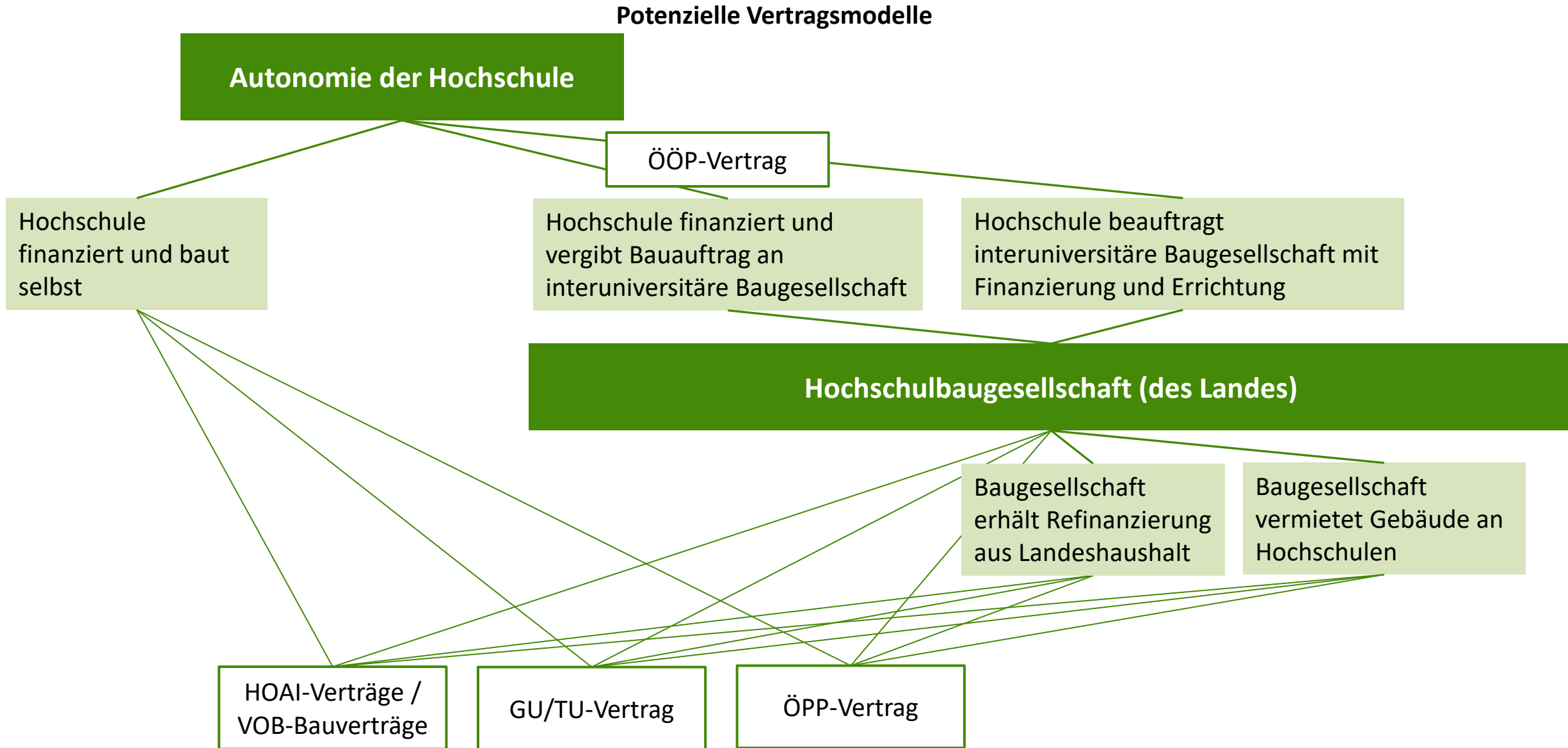


Finanzierung und Bau liegt in der Verantwortung einer Hochschulbaugesellschaft des Landes (keine Autonomie der Hochschulen)

- **Hochschulbaugesellschaft** ist rechtlich selbständig und kann mit Sachaufgabe ausgestattet werden.
- außerhalb Schuldenbremse von Art. 109 Abs. 3 GG



*Insb. bei diesem Modell ist eine sorgfältige Prüfung mit Blick auf die Schuldenbremse des jeweiligen Landes erforderlich.



Wichtige Merkmale der Vertragsmodelle

	ÖÖP	ÖPP	GU/TU	HOAI / VOB-Verträge
Beschreibung	langfristige vertragliche Vereinbarung zwischen einem öffentlichen Auftraggeber und einem <u>öffentlichen</u> Partner z.B. Mietvertrag mit Bauverpflichtung	langfristige vertragliche Vereinbarung zwischen einem öffentlichen Auftraggeber und einem <u>privaten</u> Partner z.B. PPP-Inhabermodell (Planen, Bauen, Betreiben)	auf Planungs-/Bauzeit begrenzte Partnerschaft mit privatem Partner	auf spezifischen Leistungsbestandteil begrenzte Partnerschaft mit privatem Partner
Vertragsanbahnung	Inhouse-Vergabe, aber anschließende europaweite Vergabe durch Partner	Europaweite Vergabe	Europaweite Vergabe	Europaweite Vergabe
Lebenszyklusoptimierte Planung	Bei entsprechender Verankerung	Wettbewerbselement	Begrenzt implementierbar	Eingeschränkt
Risikotransfer	Lebenszyklusorientiert möglich, aber auf staatlicher Ebene verbleibend	Lebenszyklusorientiert möglich, aber begrenzt auf die Leistungsfähigkeit der Partner	Nur Bau betreffend und im Regelfall begrenzt	Stark eingeschränkt
Anpassungsfähigkeit, Flexibilität	Vorhanden, aber kostenrelevant	Vorhanden, aber kostenrelevant und ggf. ungünstige Verhandlungsposition	Vorhanden, aber kostenrelevant	Vorhanden, aber kostenrelevant
Externe Einflussnahme	Je nach letztendlicher Vertragswahl	über Vertragslaufzeit eingeschränkt	für Bauvertrag eingeschränkt	uneingeschränkt
Wirtschaftlichkeitsnachweis	erforderlich	erforderlich	erforderlich	(nicht) erforderlich

Relevante juristische Fragestellungen zur Einordnung der Verschuldung

Ist die Hochschule Aufgabenträger?

- Sind Bereitstellung und Betrieb von Hochschulgebäuden eine Aufgabe der Hochschule?

Verfügt die Hochschule über Bauautonomie?

- Darf die Hochschule die Bauherrenfunktion ausüben?
- Welche Entscheidungen darf die Hochschule selbst treffen?

Verfügt die Hochschule über Finanzautonomie?

- Ist die Hochschule Eigentümerin ihrer Liegenschaften?
- Darf die Hochschule Kredite aufnehmen?
- Darf die Hochschule kreditähnliche Rechtsgeschäfte abschließen?
- Darf die Hochschule Bürgschaften oder sonstige Sicherheiten stellen?
- Darf die Hochschule gewährvertragsähnliche Rechtsgeschäfte abschließen?

Verfügt die Hochschule über Organisationsautonomie?

- Kann die Hochschule frei entscheiden, in welcher Organisationsform sie ihre Bauaufgaben erfüllt?
- Darf die Hochschule eine Gesellschaft gründen oder sich an einer Gesellschaft beteiligen?

....

*Welche formellen
und materiellen
Anforderungen
und Grenzen sind
dabei zu
beachten?*

Relevante allgemeine und projektspezifische Fragestellungen zur Bewertung der Machbarkeit

Finanzielle Machbarkeit

- Stehen ausreichende Mittel zur Verfügung?
 - Kreditfähigkeit
 - Eigene Mittel
 - Fördermittel

Rechtliche Machbarkeit

- Welche Zustimmungserfordernisse und Kontrahierungszwänge bestehen?
- Welche bestehenden Verträge sind zu berücksichtigen (z.B. Mietausfallentschädigungen)?

Einordnung in den Liegenschaftsbestand

- Welche Rückwirkungen auf das weitere Immobilienportfolio und die diesbezüglichen Gebäudemanagementaufgaben bestehen?

Leistungsumfang und -bestandteile

- Sollen die Liegenschaften langfristig genutzt werden?
- Welche immobilienpezifischen und betrieblichen Aufgaben sollen bei der Hochschule verbleiben?
- Sind die Aufgaben umfassend beschreibbar und langfristig kontrahierbar?

Vergütung/Refinanzierung/Risikoverteilung

Welche Vorteile lassen sich mit welchem Modellansatz realisieren?

Marktinteresse

- Passt die angestrebte Modellstruktur zu den Marktgegebenheiten?

Projektvolumen

- Sind die Transaktionskosten durch das Projektvolumen zu rechtfertigen?

Aufbau und Funktion einer (begleitenden) Machbarkeits- und Wirtschaftlichkeitsuntersuchung

Aufbau

- Zieldokumentation
 - Bedarfsplanung
 - Variantenentwicklung mit (Portfoliostrategie), Realisierungsvarianten, Beschaffungsvarianten
 - Wirtschaftlichkeitsuntersuchung mit Lebenszykluskosten, Ressourcenverbrauch, Opportunitäts- und Leerstandskosten
 - Risikobewertung
 - Nutzwertanalyse
 - Zusammenführung und Ergebnis
-
- Nutzenquantifizierung durch Produktivitätsverlust
 - Drittmittelrückgang / Publikationsleistung
 - Absolventen (Bildungsrendite)

Funktion

- **Projektentwicklung und -umsetzung** durch inhaltliche und wirtschaftliche Optimierung (Maßstab)
 - **Auswahl** der wirtschaftlichsten **Realisierungs- und Beschaffungsvariante** für die Umsetzung der Maßnahme (Variantenvergleich bzw. relative Vorteilhaftigkeit)
 - **Priorisierung** von Maßnahmen (Reihung in einem Portfolio)
 - **Erfolgskontrolle** (Zielerreichungskontrolle Wirkungskontrolle und Wirtschaftlichkeitskontrolle)
-
- Nachweis der **gesamtwirtschaftlichen Vorteilhaftigkeit** einer Maßnahme (Bauwürdigkeit bzw. absolute Vorteilhaftigkeit)

Erfolgsfaktoren

- Projekteinbettung in die Strategische Investitionsplanung auf Landes- und Hochschulebene
- Klare Projektabgrenzung
- Realistische Bedarfsdefinition
- Frühzeitige Klärung der Finanzierung
- lebenszyklusorientierte Machbarkeits- und Wirtschaftlichkeitsuntersuchung
- Angemessene Risikobewertung
- Professionelle Projektvorbereitung und -umsetzung



AGENDA

1. Vorstellung
2. Kreditfinanzierung von Immobilieninvestitionen durch Hochschulen
3. Vorgehen bei der Modellgestaltung
4. **Fazit**

Wege aus dem Engpass

Politische Optionen ...

- Reform der Schuldenbremse (z.B. Einführung „Goldene Regel“ bzw. „Investitionsklausel“ – Krediterlaubnis für Investitionen)
- Bund-Länder-Investitionsfonds (Verstetigung und Abkopplung von Haushalten)
- Verstetigte Sondervermögen



... schaffen Spielräume

Institutionelle Optionen ...

- Landeseigene Hochschul-Infrastrukturgesellschaften mit/ohne Kapitalmarktzugang (große ÖÖPs)
- Revolvierende Campusfonds
- Mischfinanzierungen unter Einbindung von ÖPP
- ESG-basierte Finanzierungsmodelle



... nutzen Spielräume professionell und effizient

um die Ziele ...

- Strategische Hochschulentwicklung und -finanzierung unterstützen,
- Verschuldungsmöglichkeiten verbessern und ausnutzen, um Zukunftsinvestitionen zu tätigen,
- Effizienzpotenziale heben,
- Kapazitätsengpässe überwinden

... zu erreichen.



Rahmenbedingungen und Umsetzung der Investitionsfinanzierung im Hochschulbau – Wege aus dem Engpass –

Forum Gebäudemanagement 2026
Hannover, 4. März 2026