

17. Das Experiment

Das Institut für Management (IMP) wurde von der indischen Regierung als sechstes nationales Institut für Management eingerichtet. Das Institut wurde als autonomer Körper geschaffen, das von der Zentralregierung mit der Unterstützung der Landesregierung voll finanziert wurde. Durch die Erhöhung der Anzahl der Sitze in zwei Klassenräumen von 60 auf 79 und in einem anderen von 36 auf 59, beschloss das Institut, eine Herberge für das Trainingsprogramm zu errichten.

Doch anstatt Einzelzimmer zu bauen, wurde beschlossen, Doppelzimmer zu haben, eine Entscheidung, die jeden verwirrte. Der Direktor sagte, die Gründe hierfür erläuternd:

"Es war alles sehr verwirrend. Das Institut befindet sich in der südwestlichen Ecke des Landes, abseits vom Hauptland, die Kosten für das Sponsoring des Unternehmens sind doppelt so hoch, wie die Anmeldegebühr, wegen der hohen Reisekosten.

Außerdem, wegen der schlechten Flughafenanbindung, muss man einen ganzen Tag extra für jeden Weg aufbringen, um an einem kurzfristigen Programm teilzunehmen. Zugfahrten benötigen ein Vielfaches an Zeit (durchschnittlich vierundzwanzig Stunden). Ich war also nicht ganz sicher, ob es möglich sein würde, eine bezahlbare hohe Kapazitätsauslastung zu haben und einen Break-even- Punkt zu erreichen.

Zum Glück hatten unsere Fakultätsentwicklungsprogramme aufgrund einer vernünftigen Preisstrategie funktioniert. Aber die Gebühr sollte sehr niedrig gehalten werden, fast ein Viertel der MDP, von anderen Instituten durchgeführt. Das Füllen der Kapazitäten war schwierig. Dann kam uns eine Idee, Doppel-Zimmer zu haben, die für 9 Monate von PGP Studenten verwendet werden, und in den Sommern konnten diese dann für die Fakultäts-Entwicklungs-Programme und andere Programme/Aktivitäten verwendet werden. "

Die Kosten für diese Herberge waren 33% höher als für Einzelzimmer für PGP Studenten. Aber die Herberge könnte dann für 3 zusätzliche

Monate genutzt werden. Die von der FDP festgelegte Rate war 18mal höher. (Rs. 300 Netto pro Tag und Teilnehmer, auf Doppelbelegungsbasis im Vergleich zu Rs. 1000 pro Monat für PGP). Mit einer Belegung von 20% auf 80 Tage (in 42 Zimmern) in einem Jahr würde das ein Einkommen von Rs. 2 016 000 ($80 \text{ Tage} * 600 \text{ p.d} * 42$) bedeuten.

Es könnte sich also auf Rs. 2 116 000 in 3 Monaten im Vergleich zu Rs. 136 000 addieren, realisiert bei PGP-Raten. Während also die Kosten der zivilen Arbeiten des Herbergenbaus von Rs. 12 000 000 auf Rs. 16 000 000 (33% ige Zunahme) anstiegen, wäre das Hereinbringen dieser zusätzlichen Kosten eine Frage von zwei Jahren. Weiterhin wurde ein Teil des Zeitraums für MDPs verwendet, die Rate konnte 3-4 mal mehr als beim FDP sein.

Die zusätzlichen Kosten wurden auf Rs. 1 000 000 geschätzt (für Bauarbeiten und Innenausstattung), die maximal fünf Jahre dauern würden, um sich durch FDP und 2-3 Jahre, falls diese für MDP verwendet werden, zu amortisieren.

Kurz gesagt, das Institut bekam eine Herberge extra für 3 Monate im Sommer (mit Kosten, die in 4-5 Jahren abgedeckt wären), ob man nun das Gebäude eine PGP-Herberge oder eine FDP/MDP-Herberge nennt.

Zur Erläuterung der Gründe für die Inneneinrichtung der Herberge im exekutiven Stil sagte der Direktor:

"Es gab verschiedene Überlegungen. Erstens und vor allem wichtig habe ich immer an Mehrzweckgebäude geglaubt. Das hilft bei der optimalen Nutzung von Vermögenswerten, senkt die Kosten und macht sie für eine Vielzahl von Aktivitäten nützlich, die wichtig sind, aber nicht von langer Dauer und nicht zu Gebühren auf der tatsächlichen Kostenbasis verfügbar sind.

Ich könnte die Kosten mit MDPs am schnellsten mittels FDP decken, über einen längeren Zeitraum und mit PGP Herbergen über eine sehr lange Zeit. Zweitens hatten wir begonnen, große Konferenzen in zunehmendem Umfang zu organisieren, wurden aber durch die

Infrastruktur stark eingeschränkt und konnten diese nicht verbessern. Wir konnten es uns nicht leisten, 500er Groß- und Unterbringungsarrangements für große Konferenzen zu schaffen, was äußerst wichtig ist, das aber über das ganze Jahr hinweg nicht genügend ausgelastet werden konnte, um es rentabel zu machen.

Aber wenn anständig eingerichtete PGP-Herbergen auf die Anforderungen von Delegierten von Konferenzen abgestimmt sind, kann die gleiche Einrichtung für 10-20 Tage in einem Jahr verwendet werden und eine sehr hohe Kapazität für große Konferenzen zu einem geringen Aufpreis geschaffen werden und damit die vollen Aufwendungen für große Konferenzen trotz geringer Anmeldegebühren abgedeckt werden.

Drittens wollten wir nicht, dass die Fakultätsentwicklungsprogrammteilnehmer eine schlechtere Behandlung in Sachen Gastfreundschaft erhalten als die MDP-Teilnehmer, obwohl sie nicht einmal die Hälfte davon bezahlen können, was die Teilnehmer der Junior-Ebene bezahlen können. Wenn wir die Fakultät nicht selbst respektieren, wie können wir erwarten, dass andere es tun?

Schließlich, wenn wir auch den PGP-Studenten bessere Einrichtungen ohne zusätzliche Kosten anbieten, was ist der Schaden dabei?

Sie dürfen keine Klimaanlage, Kühlschrank etc. benutzen und nicht dafür bezahlen. Aber wenn sie in einem gut gestalteten Zimmer nach ihrer Wahl wohnen, sehe ich keinen Grund, warum wir sie nicht die Einrichtung ohne zusätzliche Kosten genießen lassen sollten."

In gewissem Sinne hatte das Institut durch die Schaffung von radikal verschiedenen Multi-Nutzungs-Herbergen die Kosten auf zwei Teile aufgeteilt.

1. Grundkosten der Herberge + Kosten für die Basisinnenausstattung für PGP Studenten, getragen von PGP- Studenten (für 9 Monate statt 12)
2. Zusätzliche Kosten für den Bau (angeschlossene Toiletten, Umkleidekabine + zusätzliche Kosten für verbesserte Ausstattung),

getragen von MDP / FDP / Konferenzteilnehmern (für die Nutzung über einen Zeitraum von 3 Monaten)

Während also die Kosten für die PGP-Studenten und die MDP/FDP-Teilnehmer, die Konferenzdelegierten niedrig sind, konnten sie die besseren Einrichtungen und Annehmlichkeiten genießen, die Gebühren für die MDP/FDP/Konferenz konnten erheblich (ohne Qualitätsminderung) reduziert werden, um sie in Reichweite der Teilnehmer zu bringen. Darüber hinaus erzeugen diese Mehrzweckgebäude Kapazitäten, die sonst nicht möglich wären.

Wenn also regelmäßig 200er Betten-MDP aufkommen, könnte das Institut Gastgeber von Kongressen mit über 500 Delegierten sein, bei einer Gebühr bei niedrigen Rs. 3000 für 3-tägige Konferenzen, die die vollen Kosten abdecken, ohne nach Sponsoring zu suchen. Das Institut könnte dann über 5 parallele Konferenzen mit jeweils 100 Delegierten während der 3 Sommermonate nachdenken.

Dieser Zug kann als ein gutes Werkzeug, um mit dem Wachstum anderer Institutionen Schritt zu halten, betrachtet werden, trotz der Problematik von Land und hügeligem Gelände, das die Bauzeit verdoppelte. In der Tat konnte das Institut schneller wachsen als andere und große Kapazitäten schaffen, an die andere nicht einmal denken konnten, bei einer Vielzahl niedriger Kosten aber bei gleichzeitig wichtigen Aktivitäten, wie Fakultätsentwicklungsprogramme, Konferenzen und Seminare, Postdoktorandenforschung etc.

Der Direktor führte dazu weiter aus: "Wir planten, die nächste Erhöhung bei der PGP-Aufnahme auf 240 zu bringen. Wir brauchten zwei weitere Herbergen für je sechzig Studenten. Wir hatten kein Land. Architekten konnten nur eine 60- und eine 64- Platz Herberge bewerkstelligen. Auf Wunsch verdoppelten sie die Belegung (zur Erhöhung der MDP/MTP/Konferenz-Unterkünfte).

Im Jahr 2007 nahm der Druck für die Steigerung der Aufnahme um 54% wegen der OBC-Quote zu, was noch mehr Herbergen erforderte. Als man weiter Druck aufbaute, erzeugten die Architekten noch eine weitere 47-sitzige Herberge, die später auch als Doppelbelegung genutzt wurde. Wir

bekamen so drei Herbergen, zwei davon als Doppelbelegungen, die praktisch eingerichtet waren, mit 171 Zimmern, die für die erhöhte Aufnahme von mehr als einer Sektion von 60 Studenten (76 Studenten) notwendig waren.

Allerdings bekamen wir auf diese Weise auch ein Plus von 300 Betten Kapazität, das fast ohne zusätzliche Kosten für die Organisation von Konferenzen und Trainingsprogrammen ezeugt wurde. Dieses könnte ($300 * 90 * 1000 =$) 27 Millionen Rs. Einnahmen bei einer kargen Gebühr von Rs. 1000 pro Tag und Teilnehmer erzeugen. Wenn man die 24 Doppelzimmer- (48 Betten) Kapazität betrachtet, die bereits in Gästehäusern bestanden, könnten die gesamten Aktivitäten der Low-Cost-Unterkunft zu über 350 Betten führen. "

Mit den vorgeschlagenen 200 Betten und voll klimatisiertem MDP-Komplex würde die Kapazität für die Organisation von großen Konferenzen und Trainingsprogrammen während drei Monaten des Sommers über 550 Betten ergeben. Dies würde ein ernstes Handicap des Instituts überwinden, da die Stadt keine guten Hotels mit mehr als 180 Betten hatte, nicht einmal in einem Hotel, das für solche Konferenzen zur Verfügung stand. In jedem Fall wäre die Gebühr nicht kleiner als Rs. 1000 pro Bett, zusammen mit dem Problem der Verwaltung der Logistik."

"Seite an Seite planten wir, die Bibliothek-/Leseraumkapazität zu erhöhen, indem wir die Fertigstellung der obersten Etage des Rechenzentrums abschließen, was in etwa 30 000 Quadratfuß zusätzlicher Fläche für den Start von sechs spezialisierten Forschungszentren im Postdoktorandenzentrum bedeuten würde (siehe Ausstellung 1- nicht gezeigt).

Mit umsichtiger Politik waren wir in der Lage, einen anständigen Korpusfonds zu schaffen, dessen Anteil die Forschungskosten von etwa Rs. 50 Mio. stützen könnte. Dieser Betrag war gut genug, um Reisen, Boarding etc. von etwa 500 Personen für 3 Monate zu unterstützen und auch 200-300 Stipendien von je Rs. 100.000 pro Jahr.

Wenn 500 Postdoktoranden für eine ernsthafte Forschungsarbeit

mobilisiert werden könnten, sind einige wirklich nützliche Ergebnisse zu erwarten, für die Lehrausbildung und -Beratung, um der Management-Ausbildung zu helfen, einen Einfluss auf die Globalisierung von Indien zu erreichen (was das Land während der Eröffnung der Wirtschaft 1991 wünschte), so träumten wir", schloss der Direktor.

Die Voraussicht hat auch dazu beigetragen, dass das Institut mit einer enormen Herausforderung fertig wird. Die Zentralregierung drängte das Institut auf die Erhöhung der Aufnahme um 54% (97 Sitze). In 4 Jahren, während andere Institutionen mit dem rechtzeitigen Bau kämpften, obwohl es optimal platziert war, hatte dieses Institut auch das Problem von Grund und Boden. Das war ein umstrittenes Thema zwischen den Zentral- und Landesregierungen, die von verschiedenen Parteien geführt wurden, und beide waren nicht bereit, das Gleiche zu unterstützen.

Die Lösung der Landfrage war nicht in Sicht, obwohl zwei Jahre vergangen waren. Allerdings war das Institut wegen der Doppelbelegungsunterkunft in der Lage, sechzig weitere Studenten in Herbergen für 60 Personen zu unterzubringen. In der Tat, wenn die Studenten zustimmten, könnte sich die volle Quote von 54% (97 Studenten) schon im ersten Jahr erfüllen.

"Es war nicht einfach. Dies war kein für uns in Indien verfügbares Modell. Ich hatte gedacht, dass die Studenten nicht zustimmen würden. Aber wir haben die Doppelbelegung sehr attraktiv gestaltet. Es war keine gewöhnliche Doppelbelegungs-Unterkunft. Wir haben es zu einer praktischen Herberge mit Annehmlichkeiten gemacht, die es aussehen liessen, wie ein Drei-Sterne-Hotel in einem Resort, zu Preisen einer regulären PGP-Unterkunft in ähnlichen Einrichtungen.

Trotzdem wollten wir uns nicht zwingen lassen. Wir diskutierten mit den Studenten darüber, welche Unterbringung indische Industrielle in Institutionen im Ausland erhielten, wie die Erfahrungswerte des Zusammenlebens mit Partnern in verschiedenen Ländern, mit verschiedenen Lebensmitteln und anderen Gewohnheiten war, was ihnen beim Lernen half, andere zu tragen, zu wachsen und zu den Top 10 der Reichsten in der Welt zu werden. Das machte die Schüler nachdenklich und manche erklärten sich einverstanden, einen Versuch zu wagen".

Bevor er nach Ablauf seiner 5-jährigen Amtszeit seinen Platz räumte, lud der Direktor den gesamten Fakultätsrat ein, an seiner letzten Vorstandssitzung teilzunehmen, in der ein Fakultätsmitglied eine Präsentation über PDRC vorlegte. Nach ein paar Abklärungen und Vorschlägen genehmigte der Vorstand das Selbstige grundsätzlich.

Als das Experiment in einer Forschungskonferenz zitiert wurde, waren die Delegierten weder von der Ökonomie der Entscheidung überzeugt, noch von der Vorstellung, dass, wenn das Institut solche Veränderungen durchführt, dieses als Forschungszentrum hervortreten würde? Viel mehr sei dafür nötig, meinten einige. "Was, wenn das Experiment mißlingt", meinten andere.

"Das Institut steht an einer strategischen Kreuzung" sagte ein anderer.

Das Institut konnte die PGP-Einnahmen von 180 auf 268 im Jahr 2008 erhöhen (um 85% der OBC-Quote sogar im ersten Jahr zu erreichen), auf 300 im Jahr 2009 und 390 bis 2016, obwohl der Bau der nächsten Phase aufgrund von Landbeschränkungen verzögert wurde .

Es ermöglicht auch dem Institut, MDP / FDP- Aktivitäten zu erweitern. Die Einnahmen stiegen von Rs. 210 Mio. Ende März des Jahres 2008 auf über Rs. 650 Mio. am 31.3.2016 an. Auch der Korpusfonds stieg von Rs. 840 Mio. auf über Rs. 1,80 Mia. während dieser Phase. Die gesamte Infrastruktur wurde für die Durchführung von geförderten Ausbildungsprogrammen für große und mittelständische Führungskräfte eingesetzt, die bei einem raschen Anstieg der Einnahmen und des Korpusfonds geholfen haben. PDRC blieb ein Traum. Die meisten Fakultäts- und Vorstandsmitglieder waren glücklich und sehr dankbar bezüglich dieser Entwicklung.

Niemand erinnerte sich mehr an den Vorstandsbeschluß.