

Jahrbuch der  
Heinrich-Heine-Universität  
Düsseldorf

*Heinrich Heine*  
HEINRICH HEINE  
UNIVERSITÄT  
DÜSSELDORF

2006/2007

*Heinrich Heine*



**Jahrbuch der  
Heinrich-Heine-Universität  
Düsseldorf  
2006/2007**



**Jahrbuch der  
Heinrich-Heine-Universität  
Düsseldorf  
2006/2007**

**Herausgegeben vom Rektor  
der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf  
Univ.-Prof. Dr. Dr. Alfons Labisch**

**Konzeption und Redaktion:  
Univ.-Prof. em. Dr. Hans Süßmuth**

© Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf 2007  
Einbandgestaltung: Wiedemeier & Martin, Düsseldorf  
Titelbild: Schloss Mickeln, Tagungszentrum der Universität  
Redaktionsassistentz: Georg Stüttgen  
Beratung: Friedrich-K. Unterweg  
Satz: Friedhelm Sowa, L<sup>A</sup>T<sub>E</sub>X  
Herstellung: WAZ-Druck GmbH & Co. KG, Duisburg  
Gesetzt aus der Adobe Times  
ISBN 3-9808514-5-1

## Inhalt

<b>Vorwort des Rektors</b> .....	11
<b>Gedenken</b> .....	17
<b>Rektorat</b> .....	19
ANNIKA MORCHNER, RAIMUND SCHIRMEISTER und ALFONS LABISCH (Rektor) Der Corporate-Identity-Prozess an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf .....	21
ULF PALLME KÖNIG (Kanzler) Grundsätzliche Überlegungen zu Perspektiven der Zentralen Universitäts- verwaltung der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf im Zuge des Hoch- schulfreiheitsgesetzes .....	29
<b>Medizinische Fakultät</b>	
<i>Dekanat</i> .....	53
<i>Neu berufene Professorinnen und Professoren</i> .....	55
BERND NÜRNBERG (Dekan) Chancen und Herausforderungen einer sich wandelnden Hochschulmedizin	63
ANTONIA M. JOUSSEN Wieder lesen können? Möglichkeiten und Grenzen in der Therapie der altersbedingten Makuladegeneration .....	69
MICHAEL SCHÄDEL-HÖPFNER und JOACHIM WINDOLF Handchirurgie – Ein neues Fachgebiet am Universitätsklinikum Düsseldorf	83
UTE SPIEKERKÖTTER und ERTAN MAYATEPEK Angeborene Störungen der Fettsäureoxidation – Erfolge des Neugeborenen Screenings, Mausmodelle und Pathogenese .....	93
RÜDIGER E. SCHARF, ANDREA GERHARDT, VOLKER R. STOLDT und RAINER B. ZOTZ Klinische und experimentelle Thromboseforschung – Genetische Deter- minanten, molekulare Mechanismen und therapeutische Strategien bei thrombotischen Komplikationen .....	105

STEPHAN ROTH, HANS GEORG BENDER, WILFRIED BUDACH, PETER FEINDT, HELMUT ERICH GABBERT, RAINER HAAS, DIETER HÄUSINGER, WOLFRAM TRUDO KNOEFEL, CAROLIN NESTLE-KRÄMLING, HANS-JAKOB STEIGER, JÖRG SCHIPPER und KLAUS-WERNER SCHULTE	
Aktuelle Entwicklungen der interdisziplinären Krebstherapie .....	127
NORBERT GATTERMANN	
Eröffnung der Universitätstumorambulanz .....	155
<b>Mathematisch-Naturwissenschaftliche Fakultät</b>	
<i>Dekanat</i> .....	163
<i>Neu berufene Professorinnen und Professoren</i> .....	165
PETER WESTHOFF (Dekan)	
Die Mathematisch-Naturwissenschaftliche Fakultät und die Herausforderungen der Zukunft .....	179
DETLEV RIESNER	
Infektiöse Moleküle: Viroide und Prionen .....	183
GEORG GROTH	
Strukturbestimmung von Proteinen als Schlüssel zum molekularen Mechanismus .....	215
THOMAS J. J. MÜLLER	
Multikomponenten- und Dominoreaktionen in der diversitätsorientierten Organischen Synthese .....	227
BETTINA M. PAUSE	
Emotionale Kommunikation mittels chemischer Signale .....	245
<b>Philosophische Fakultät</b>	
<i>Dekanat</i> .....	255
<i>Neu berufene Professorinnen und Professoren</i> .....	257
ULRICH VON ALEMANN (Dekan)	
Die Zukunft der Düsseldorfer Geistes- und Sozialwissenschaften: Zwischen Humboldt und Henkel, Heine und Heute .....	261
DIETRICH BUSSE	
Sprache – Kognition – Kultur	
Der Beitrag einer linguistischen Epistemologie zur Kognitions- und Kulturwissenschaft .....	267
PETER MATUSSEK	
Stille Blicke. Zur Naturlyrik des ‚vorkritischen‘ Goethe .....	281

GERHARD VOWE	
Mediatisierung? Mediendemokratie? Mediokratie?	
Ein theoretischer Ansatz auf dem Prüfstand .....	295
PETER H. HARTMANN und INGA HÖHNE	
Freizeitmuster und soziale Strukturen in Düsseldorf –	
Ein Weg zur Bestimmung neuer Zielgruppen.....	311
RALPH WEISS	
Nach dem „Deutschen Sommermärchen“ zurück im alltäglichen Politik-	
verdruss – Wie Medien politische Stimmungslagen beeinflussen und von	
welchen Kontexten der Medieneinfluss abhängt .....	333
<b>Gastbeitrag</b>	
ULRICH VON ALEMANN	
Vorwort zum Gastbeitrag von Lothar Schröder .....	349
LOTHAR SCHRÖDER	
Heinrich Heine: „Die Pragueise“ (1824) oder:	
Rekonstruktion eines spektakulären Handschriftenfonds .....	351
<b>Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät</b>	
<i>Dekanat</i> .....	361
<i>Neu berufene Professorinnen und Professoren</i> .....	363
CHRISTOPH J. BÖRNER (Dekan)	
Strategische Positionierung und Profilierung von Universitäten	
und Fakultäten aus betriebswirtschaftlicher Sicht .....	365
H. JÖRG THIEME	
Soziale Marktwirtschaft – Denkfehler oder Gestaltungsdefekte? .....	381
GUIDO FÖRSTER	
Steuerliche Probleme bei der Abfindung von Pensionszusagen an	
Gesellschafter-Geschäftsführer einer GmbH .....	391
<b>Juristische Fakultät</b>	
<i>Dekanat</i> .....	407
<i>Neu berufene Professorinnen und Professoren</i> .....	409
JOHANNES DIETLEIN (Dekan)	
Die Düsseldorf Law School – Innovation im Zeichen des Hochschulfrei-	
heitsgesetzes .....	413
DIRK OLZEN	
Das Dr. med. Micheline Radzyner-Institut für Rechtsfragen der Medizin....	419

KARSTEN ALTENHAIN und MICHAEL HAIMERL Die Praxis der Urteilsabsprachen in Wirtschaftsstrafverfahren – Ergebnisse eines drittmittelfinanzierten juristischen Forschungsprojekts .....	421
DIRK LOOSCHELDERS und LOTHAR MICHAEL Zur Gründung eines Instituts für Versicherungsrecht .....	437
JOHANNES DIETLEIN Interessenkonflikte bei der Besetzung von Sparkassengremien .....	443
<b>Gesellschaft von Freunden und Förderern der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf e.V.</b>	
OTHMAR KALTHOFF Jahresbericht 2006 .....	469
<b>Forscherverbünde der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf</b>	
ANDREA VON HÜLSEN-ESCH, MONIKA GOMILLE, HENRIETTE HERWIG, CHRISTOPH AUF DER HORST, HANS-GEORG POTT, JOHANNES SIEGRIST und JÖRG VÖGELE Kulturelle Variationen und Repräsentationen des Alter(n)s .....	473
<b>Nachwuchsforscherguppen an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf</b>	
ANNETTE M. SCHMIDT Magnetoaktive weiche Materie – Von der Kombination magnetischer Zwerge mit flexiblen Kettenmolekülen .....	491
<b>Institute an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf</b>	
<i>Das Düsseldorfer Institut für Außen- und Sicherheitspolitik</i>	
RALPH ALEXANDER LORZ und RAINER WINKLER Das Düsseldorfer Institut für Außen- und Sicherheitspolitik – Ein unabhängiges interdisziplinäres Forum an der Heinrich-Heine-Universität .....	505
<i>Institut „Moderne im Rheinland“</i>	
GERTRUDE CEPL-KAUFMANN Der „Arbeitskreis zur Erforschung der Moderne im Rheinland“ als An-Institut an der Heinrich-Heine-Universität .....	515
<b>Kooperationen der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf</b>	
<i>Konfuzius-Institut Düsseldorf</i>	
PETER HACHENBERG und LI XUETAO Das Konfuzius-Institut Düsseldorf an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf e.V. – Gründung, Programm und Perspektiven .....	533

## **Ausgründungen aus der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf**

KARL-ERICH JAEGER, WERNER HUMMEL und THORSTEN EGGERT evocatal GmbH – Eine neue Biotech-Firma aus der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf .....	545
--	-----

## **Zentrale Einrichtungen der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf**

### *Universitäts- und Landesbibliothek*

IRMGARD SIEBERT Die Universitäts- und Landesbibliothek Düsseldorf als Teil der Landesbibliotheksstruktur in Nordrhein-Westfalen .....	555
---	-----

### *Zentrum für Informations- und Medientechnologie*

STEPHAN OLBRICH und SEBASTIAN MANTEN Hochleistungsrechnen und parallele Programmierung: Service für sowie Gegenstand von Forschung und Lehre .....	575
--	-----

## **Geschichte der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf**

MAX PLASSMANN <i>Public Private Partnership</i> in der Nachkriegszeit – Das Rheinisch-Westfälische Institut für Übermikroskopie und die Medizinische Akademie Düsseldorf .....	593
---	-----

## **Forum Kunst**

ANDREA VON HÜLSEN-ESCH Zum Sterben schön! Alter, Totentanz und Sterbekunst von 1500 bis heute – Eine Ausstellungsreihe in Nordrhein-Westfalen von September 2006 bis April 2007 .....	605
--	-----

## **Chronik der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf**

ROLF WILLHARDT Chronik 2006/2007 .....	635
---	-----

<b>Campus-Orientierungsplan</b> .....	653
---------------------------------------	-----

<b>Daten und Abbildungen aus dem Zahlenspiegel der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf</b> .....	659
--	-----

<b>Autorinnen und Autoren</b> .....	673
-------------------------------------	-----



**CHRISTOPH J. BÖRNER (Dekan)**

## **Strategische Positionierung und Profilierung von Universitäten und Fakultäten aus betriebswirtschaftlicher Sicht**

### **Motivation und Problemstellung**

Universitäten stehen einem gravierenden Wandel im regulatorischen Umfeld gegenüber. Früher als unselbständige Landeseinrichtung unter direktem Kuratel des jeweils zuständigen Ministeriums stehend hat sich in den letzten Jahren der Autonomiebereich für die öffentlichen Universitäten wie Fachhochschulen immer weiter ausgedehnt. Von der Einführung des Globalhaushaltes über die selbstverantwortliche Einführung von Studienbeiträgen bis hin zur „Hochschulfreiheit“ á la Nordrhein-Westfalen ergibt sich eine konsistente Entwicklungslinie, die bislang nur eine Richtung kennt und deren Endpunkt insoweit nicht abzusehen ist.

Es sind aber nicht nur diese regulatorischen Veränderungen, sondern auch dem Wissenschaftsbetrieb immanente, von der Politik häufig jedoch protegierte Entwicklungen, die die öffentlichen Universitäten derzeit herausfordern. Hier ist die „Exzellenzinitiative“ ein besonders markantes Beispiel dafür, dass sich auch Hochschulen immer stärker insgesamt von außen bewerten lassen müssen. Damit wird eine Entwicklung verstärkt und auf die institutionelle Ebene verlagert, die bereits im traditionellen akademischen Peer-Review bei Forschungsanträgen und Publikationen sowie – auf mehr populärer Ebene – in Universitätsrankings angelegt war.

Alles in allem erkennen Universitäten angesichts dieser, hier nur skizzierten Entwicklungslinien zusehends die Notwendigkeit, Strategien zu entwickeln und sich zu positionieren. Damit ziehen Termini in die akademische Welt ein, die zuvor am deutlichsten in der Wirtschaft zu verorten waren. Deshalb liegt es nahe, die Möglichkeiten und Probleme der Übertragung von Konzepten des Strategischen Managements, die in der Betriebswirtschaftslehre für Unternehmen formuliert worden sind, auf Universitäten und Fakultäten zu diskutieren. Dies soll im vorliegenden Beitrag versucht werden. Zu konzedieren ist, dass nur einige wenige Aspekte herausgearbeitet werden können, die jedoch – hoffentlich – das Verständnis für die Herausforderungen und mögliche Lösungen, die für Universitäten bestehen, ein wenig schärfen und zur Diskussion anregen können.

### **Strategie im betriebswirtschaftlichen Verständnis: Ein Überblick**

#### **Funktionen von Strategien und Wettbewerbsvorteile**

Unternehmen müssen sich in einer marktwirtschaftlichen Ordnung im Wettbewerb mit anderen Unternehmen durchsetzen, um ihre Existenz zu sichern und erfolgreich zu sein. Deshalb formulieren sie Strategien, die Erfolgspotenziale identifizieren und definieren sowie

den Weg zu deren Erschließung und dauerhafter Sicherung aufzeigen sollen.<sup>1</sup> Solchermaßen verstandene Strategien dienen der Operationalisierung der konstitutiven Unternehmensziele und zur Kanalisierung von nach- und untergeordneten Teilentscheidungen. Sie gewährleisten dabei bzw. damit Flexibilität und Dezentralität, weil die Strategie keine Detailvorgaben beinhaltet. Insoweit wird auch der bei Planungsprozessen unausweichlichen Unsicherheit Rechnung getragen. Darüber hinaus dienen Strategien dazu, die *Stakeholder* des Unternehmens – Kunden, Mitarbeiter, Gesellschafter usw. – zu attrahieren, zu motivieren und an das Unternehmen zu binden.

Da Erfolgspotenziale im konkurrenzwirtschaftlichen System immer zwischen Wettbewerbern umstritten sind, kommt den Strategien zudem notwendig die Funktion zu, Wettbewerbsvorteile gegenüber den Konkurrenten zu erlangen, zu sichern und auszubauen. Das Konstrukt des Wettbewerbsvorteils erfasst dabei die relative Stellung des Unternehmens auf demjenigen Markt, der von der Nachfragesituation her als Erfolg versprechend bewertet wurde, im Vergleich zu seinen Wettbewerbern.

Solche Wettbewerbsvorteile können sich auf Merkmale des Produktes ebenso beziehen wie auf die Transaktion, mittels derer der Kunde das Produkt erwirbt. So können Wettbewerbsvorteile eine relative Besserstellung in Bezug auf die Qualität oder den Preis des Produktes ebenso zum Ausdruck bringen wie z. B. eine höhere Verlässlichkeit oder Schnelligkeit des Anbieters.

### **Unternehmensziele**

Strategien und Wettbewerbsvorteile sind jedoch nicht Selbstzweck, sondern Mittel zur Zielerreichung. Im hier repetierten Strategieverständnis der Betriebswirtschaftslehre wird zur Konkretisierung der Zielebene in der Regel eine Orientierung am Marktwert des Unternehmens zugrunde gelegt. Wenngleich der hiermit fokussierte „Shareholder-Value“ sowohl in der Betriebswirtschaftslehre als gerade auch in der öffentlichen Diskussion nicht unumstritten ist, häufig nicht ausreichend differenziert wird oder gar zum Schlagwort degeneriert, erscheint einsichtig, dass unternehmerisches Handeln durch die Absicht, Einkommen zu erzielen, getrieben wird. Gerade wer als Eigenkapitalgeber (etwa als Aktionär) durch eine Beteiligung am Unternehmen Risiken übernimmt und damit Mitarbeiter und Fremdkapitalgeber ein Stück weit von Einkommensunsicherheit befreit, wird eine angemessene Vergütung für seinen Kapitaleinsatz verlangen. In diesem Sinne soll für den vorliegenden Beitrag das Zielsystem von Unternehmen nicht weiter differenziert werden.

### **Verhältnis von Strategie und Planung**

In der betriebswirtschaftlichen Literatur herrscht ein planungsorientiertes Strategieverständnis vor. Dieses Verständnis lässt sich auf verschiedenen Ebenen begründen. Zum Ersten geht die akademische Betriebswirtschaft vom Postulat prozeduraler Rationalität bei Entscheidungen aus, das die angemessene Entscheidungsvorbereitung in den Fokus rückt. Planung ist mithin Ergebnis der rationalen Bewertung – und Auswahl – von Handlungsalternativen. In engem Zusammenhang damit lässt sich – zum Zweiten – die Emergenz des Konzepts „Strategisches Management“ durch die Entwicklungsschritte „Planung“ →

<sup>1</sup> Vgl. Börner (2006: 33f.).

„langfristige Planung“ → „strategische Planung“ → „strategisches Management“ konsistent abbilden. Zum Dritten besteht in der Unternehmenspraxis eine hohe Präferenz für Planungsinstrumente und -heuristiken, der auch dadurch getrieben wird, dass Unternehmensberatungen Standardisierungen in ihren Beratungswerkzeugen anstreben und die eigenen Instrumente in Konkurrenz zu den Ansätzen der Wettbewerber gerne mit einem akademischen Gewand versehen. Aufgrund der praktischen Relevanz dieser von Beratern entwickelten Planungsinstrumente halten diese dann auch Einzug in den akademischen Diskurs.

Die Leistungsfähigkeit des planungsorientierten Konzeptes des Strategischen Managements im Positiven wie im Negativen ist aber nicht unumstritten. Insofern liegt es nahe, kurze Hinweise auf andere Sichtweisen zu geben, die sich etwa durch eine inkrementale Perspektive auf die Strategieentwicklung auszeichnen. So werden Strategien nicht nur in Plänen, sondern auch in Positionierungen, in aus operativen Chancen begründeten „Listen“, in Denkweisen sowie – vor allem – in konsistenten, sich intuitiv entwickelnden Verhaltensmustern erkannt.<sup>2</sup> Die tatsächlich realisierte, kunden- und konkurrenzwirksam werdende Strategie kann mithin beachtlich von der geplanten Strategie abweichen, und dies durchaus zum Wohle des Unternehmens.

## Unternehmens- und Geschäftsfeldstrategien

Letztendlich ist in diesem einführenden Überblick zum betriebswirtschaftlichen Strategieverständnis noch die Unterscheidung der Unternehmens- und der Geschäftsfeldebene wesentlich.<sup>3</sup> Unterstellt wird bei dieser Differenzierung ein diversifiziertes, in mehreren Geschäftsfeldern tätiges Unternehmen. Als Geschäftsfelder werden hierbei Produkt-Markt-Kombinationen verstanden, die jeweils eine eigenständige Marktbearbeitung erfordern und für sich gestalt- und steuerbar sind, die sich untereinander jedoch deutlich unterscheiden.<sup>4</sup> Die Geschäftsfeldstrategie bezieht sich – wie der Begriff es andeutet – auf Wettbewerbsvorteile in den jeweiligen Geschäftsfeldern; sie ist unmittelbar markt- und damit konkurrentenorientiert zu formulieren. Unternehmensstrategien beziehen sich hingegen auf das Unternehmen als Gesamtheit von Geschäftsfeldern. Ihr Fokus liegt – bei aller Unschärfe der Abgrenzung – weniger auf der konkreten Bearbeitung der einzelnen Geschäftsfelder, sondern mehr auf der Frage, welche Geschäftsfelder überhaupt definiert und bearbeitet werden sollen. Hierbei kommt es zwar auch auf eine Analyse der Erfolgspotenziale in den Geschäftsfeldern an, dominant ist aber die Analyse des Zusammenwirkens dieser Geschäftsfelder. So wird auch häufig von einer „Portfolioperspektive“ der Unternehmensstrategie gesprochen. Da hierbei zugleich über die Gesamtheit der Aktivitäten des Unternehmens entschieden wird, werden durch die Unternehmensstrategie, ausgehend von der Unternehmensverfassung und den konstitutiven Zielen, die Grenzen des Unternehmens festgelegt. Die horizontalen Grenzen beziehen sich hierbei auf das (absatz-)marktseitige Leistungsspektrum, während die vertikale Strukturierung die Wertschöpfungstiefe betrifft, die für das Unternehmen nur im Gesamtzusammenhang strategisch optimiert werden kann.

---

<sup>2</sup> Vgl. Macharzina (<sup>4</sup>2003: 199ff.).

<sup>3</sup> Vgl. Hungenberg (2000: 14).

<sup>4</sup> Vgl. Hinterhuber (<sup>6</sup>1997: 141ff.).

## **Adaption der Konstrukte Strategie und Wettbewerbsvorteile für Universitäten und Fakultäten**

### **Markt und Wettbewerb von Universitäten**

Eine traditionelle, öffentliche Universität – wie die Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf – ist kein erwerbswirtschaftliches Unternehmen und wird es auch, trotz aller Wandlungen, nicht werden. Gleichwohl muss sie sich in einem Wettbewerb behaupten, der unzweifelhaft aufgrund geänderter Rahmenbedingungen zunimmt.<sup>5</sup> Insofern liegt es nahe, Überlegungen des strategischen Managements auf Universitäten zu übertragen, um über die Formulierung von Strategien Wettbewerbsvorteile zu erlangen und auszubauen. Dafür ist es jedoch in einem ersten Schritt erforderlich, die zugrunde liegenden Konstrukte für Universitäten zu diskutieren und zu rekonstruieren.

Allerdings erweist sich bereits der Ausgangspunkt einer solchen Übertragung als schwierig. Kann man – wie oben argumentiert wurde – für Unternehmen ohne allzu große Vereinfachung das Ziel der Marktwertmaximierung als dominant unterstellen und den Absatzmarkt als gedanklichen Ort des Wettbewerbs definieren, fällt es demgegenüber schwer, das Zielsystem für Universitäten zu bestimmen und deren Markt zu definieren. Wenn vom Wettbewerb der Universitäten gesprochen wird, wird häufig nicht konkretisiert, um was Universitäten konkurrieren. Unternehmen konkurrieren um Anteile an den Konsum- oder Investitionsbudgets ihrer Kunden. Der Absatz des leistungswirtschaftlichen Outputs und die Generierung von Einzahlungen fallen hierbei zusammen. Wer sind aber die Kunden der Universitäten? Was sind die Leistungen von Universitäten? Wer zahlt für die Inanspruchnahme dieser Leistungen?

Sicherlich lassen sich Studierende als Kunden denken, die man in Konkurrenz zu anderen Universitäten gewinnen und binden muss. Die hierfür angebotene Leistung – genauer: das hierbei formulierte Leistungsversprechen – der Universität ist die akademische Ausbildung. Deren für Studienbewerber wahrnehmbare Eigenschaften können also wesentliche Strategieparameter sein. Anders als bei Unternehmen wird aber die Dimension des Preises eine untergeordnete Rolle spielen, da an staatlichen Universitäten nur geringe, gedeckelte Studienentgelte zu bezahlen sind, die nicht ansatzweise die Kosten der universitären Lehre decken. Etwas differenzierter wird das Bild, wenn man nicht allein auf Studienentgelte abstellt, sondern die gesamten Opportunitätskosten berücksichtigt, die mit einem Studium verbunden sind. Hier können „Kostenstrategien“ etwa so greifen, dass ein besonders kurzes Studium ermöglicht wird.

Universitäten „produzieren“ aber nicht nur die Dienstleistung „akademische Ausbildung“, sondern sie erbringen auch Forschungsleistungen, und zwar gerade nach der Maßgabe der Einheit von Forschung und Lehre. Wer aber sind die „Kunden“ für universitäre Forschung? In einzelnen Fällen mag diese Frage leicht zu beantworten sein, wenn man etwa an Auftragsforschung gegen Entgelt denkt. Dieser Fall kommt aber vergleichsweise selten und nur in einzelnen Fachgebieten, etwa in den Ingenieurwissenschaften, vor. Typischer ist, dass Adressat der Forschungsergebnisse die eigene, fachspezifische Scientific Community ist. Hiermit ist zwar der Anspruch oder die Hoffnung verbunden, dass neue Erkenntnisse aufgegriffen werden und zu einer Verbesserung der menschlichen Lebensbedingungen führen – dies ist wohl Nukleus jeglicher Forschung –, zunächst steht aber

<sup>5</sup> Vgl. Labisch (2006: 19ff.).

die Neuartigkeit der Erkenntnis an sich im Vordergrund. Ob sich die Idee durchsetzt und irgendetwas bewegt, ist damit durchaus ein Element des wettbewerblichen Charakters universitärer Forschung, die sich insofern aber an einen zwar grob abgrenzbaren – eben die erwähnte Scientific Community –, letztlich jedoch anonymen Markt richtet.

Institutionalisiert sind wettbewerbliche Elemente bei der Forschungsleistung auf zwei Ebenen:

- Einerseits erfolgt die Publikation von Forschungsergebnissen in Zeitschriften oder auf Tagungen durch Peer-Review-Verfahren, z. B. Double-blind-Begutachtung, kompetitiv.
- Andererseits werden finanzielle Fördermittel – wichtig in den Wissenschaftsgebieten, bei denen Forschung nur mit hohen Sachaufwendungen bestritten werden kann – ebenso kompetitiv vergeben.

Vor diesem Hintergrund wird der Wettbewerb zwischen Universitäten häufig auf den Wettbewerb um Dritt- oder Viertmittel verengt. Was den kompetitiven Zugang zu diesen Mitteln angeht, mag diese Verengung, wenn man die Lehre aus irgendwelchen Gründen ausblendet, zu rechtfertigen sein, letztlich wird damit aber nicht eine Output-, sondern eine Inputgröße gegriffen: In der Scientific Community als wertvoll bewertete Ergebnisse vergangener Forschungsanstrengungen werden als Proxy für künftige Forschungsleistungen verwendet, wenn der Erfolg von Forschung zur Bereitstellung weiterer Forschungsmittel führt. Da die „Absatzleistung“ „universitäre Forschungsergebnisse“ aber ebenso wie die „akademische Ausbildung“ zunächst nur ein abstraktes Leistungsversprechen ist, benötigt man zwangsläufig Qualitätssurrogate. Hierfür liegt es nahe, auf das Leistungspotenzial zu rekurrieren. Dies gilt für jegliche Dienstleistung; insofern besteht hier keine grundsätzliche Problemstelle bei der Übertragung betriebswirtschaftlicher Überlegungen auf die Universität.

Schaut man darauf, wie Universitäten für ihre Lehr- und Forschungsangebote finanziert werden – die Perspektive sei weiterhin auf öffentliche Universitäten beschränkt –, so wird klar, dass die Universitäten um die Haushaltsmittel des jeweiligen Landes konkurrieren. Die Verteilungsparameter des Landes werden mehr oder minder spürbar auch von wissenschaftsfremden politischen Vorstellungen beeinflusst; im Folgenden sei – für den in der Hochschulpolitik erfahrenen Insider eine möglicherweise heroische Annahme – jedoch davon ausgegangen, dass die Länder Haushaltsmittel allein gemäß der Erfolge in „akademischer Ausbildung“ und „universitärer Forschungsergebnisse“ verteilen. Bei jeder anderen Annahme würde sich das Problem ergeben, dass die leistungs- und die finanzwirtschaftliche Ebene divergent wären. Konkret: Werden die Landesmittel nach anderen Parametern als nach „Lehre“ und „Forschung“ vergeben, führen Erfolge in den originären Wettbewerbsfeldern der Universitäten nicht zwangsläufig zu finanziellen Mehrerlösen. Dies gilt *notabene* auch für die Verteilung der Mittel innerhalb der Universität und wird am Ende dieses Beitrages noch einmal aufzugreifen sein.

Wichtig ist, dass die Wettbewerbsfelder „Lehre“, „Forschung“ und „Landesmittel“ nicht unverbunden nebeneinanderstehen, sondern vielschichtig miteinander vernetzt sind – in der betrieblichen Kosten- und Leistungsrechnung würde man von „Kuppelprodukten“ sprechen. Ferner lassen sich die Leistungen „Ausbildung“ und „Forschungsergebnisse“ betriebswirtschaftlich – wie bereits erwähnt – als Dienstleistungen charakterisieren. Es

handelt sich also um Güter, die ihren Wert vollständig oder überwiegend auf der immateriellen Ebene haben, bei denen Erstellung und Absatz zusammenfallen und die das Mitwirken eines externen Faktors – der Studierenden bzw. der Mitglieder der Scientific Community – erfordern. Als externer Faktor wird in der betriebswirtschaftlichen Dienstleistungsliteratur ein solcher Produktionsfaktor bezeichnet, der vom Abnehmer in den Produktionsprozess eingebracht wird und der dabei eine Zustandsveränderung erfährt. Unter Rekursion auf den externen Faktor lassen sich sodann die potenzial-, die prozess- sowie die ergebnisorientierte Abgrenzung des Dienstleistungsbegriffs anführen und einordnen:<sup>6</sup>

1. Potenzialorientierung: Die Dienstleistung wird verstanden im Sinne der Fähigkeit und Bereitschaft dazu, am externen Faktor eine Änderung zu bewirken oder einen Zustand zu erhalten. In dieser Perspektive ist die Dienstleistung primär immateriell und als Leistungsversprechen anzusehen.
2. Prozessorientierung: Die Dienstleistung wird im Sinne einer sich vollziehenden, noch nicht abgeschlossenen Tätigkeit am externen Faktor verstanden. Prozessauslöser ist der externe Faktor, der dadurch charakterisiert ist, dass er vom Dienstleistungsnachfrager in den Produktionsprozess eingebracht wird und sich dadurch der autonomen Disponierbarkeit durch den Dienstleistungsanbieter entzieht. Ohne Mitwirkung des externen Faktors ist der Prozessvollzug offensichtlich nicht möglich.
3. Ergebnisorientierung: Die Dienstleistung wird verstanden als Ergebnis der Tätigkeit am externen Faktor, d. h. als Zustandsveränderung oder -erhaltung am externen Faktor in sachlicher, zeitlicher, räumlicher bzw. rechtlicher Hinsicht. Ergebnis der Dienstleistungsproduktion ist mithin eine Änderung oder Erhaltung von Merkmalen oder Eigenschaften, die entweder mittelbar – z. B. erhöhter Informationsstand – oder unmittelbar wahrnehmbar sind.

Diese Dimensionen lassen sich auch für Universitäten beschreiben; sie sind die Ebenen, auf denen Wettbewerbsvorteile erzielt werden müssen. Da zudem Abnehmer identifiziert werden und Zusammenhänge zwischen der Absatzleistung der Universität und den ihr zufließenden Finanzmitteln konstruiert werden können, spricht nichts dagegen, Universitäten als Dienstleister in einem wettbewerblichen Umfeld zu beschreiben. Abbildung 1 fasst diese Überlegungen schematisch zusammen.

### **Zielsystem von Universitäten**

Hat man in dieser Weise die Wettbewerbsfelder der Universitäten abgegrenzt, bleibt die Frage nach den Zielen. Gewinnmaximierung wird nicht das Ziel der staatlichen Universitäten sein. Damit kann das Zielsystem von Unternehmen nicht auf diese Universitäten übertragen werden. Blickt man in das für Universitäten in Nordrhein-Westfalen konstitutive Hochschulgesetz, so findet sich in § 3 Absatz 1 als Aufgabe der Universitäten:

Die Universitäten dienen der Pflege und Entwicklung der Wissenschaften durch Forschung, Lehre und Studium. Sie wirken dabei an der Erhaltung des demokratischen und sozialen Rechtsstaates mit und tragen zur Verwirklichung der verfassungsrechtlichen Wertentscheidungen bei. Sie bereiten auf berufliche Tätigkeiten vor, die die Anwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse und

<sup>6</sup> Vgl. Donabedian (1980: 77ff.).

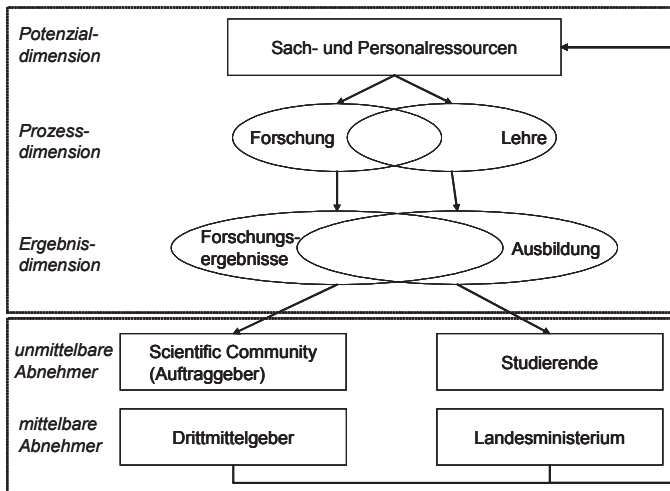


Abb. 1: Universitätsleistungen als Dienstleistungen und Offerten an Märkten

Methoden erfordern. Sie fördern den wissenschaftlichen Nachwuchs. Sie setzen sich im Bewusstsein ihrer Verantwortung gegenüber der Gesellschaft und der Umwelt mit den möglichen Folgen einer Verbreitung und Nutzung ihrer Forschungsergebnisse auseinander. [...]

In sehr verkürzter Interpretation ist damit das Produzieren von Forschungsergebnissen und universitärer Ausbildung Ziel der Universitäten. Dies liest sich auf den ersten Blick wie ein Freifahrtschein für alles Mögliche. Dem ist jedoch nicht so, da sowohl das Hochschulgesetz wie das Grundgesetz die Freiheit von Forschung und Lehre in einen Bezug zur gesellschaftlichen Verantwortung setzen. Dieser Bezug kann im Übrigen durchaus auch ökonomisch begründet werden, da (Grundlagen-)Forschung und Bildung durchweg der Charakter von meritorischen Gütern zugesprochen wird. Meritorische Güter sind solche Güter, die, wenn sie allein von privaten Anbietern erstellt werden, in geringerem Maße nachgefragt werden, als dies gesamtwirtschaftlich sinnvoll wäre. Von Forschungsergebnissen und Ausbildung profitieren nicht nur die unmittelbaren Abnehmer – aufgrund ausgeprägter externer Effekte wird vielmehr auch die gesamtwirtschaftliche Wohlfahrt verbessert. Um eine in diesem Sinne adäquate Nachfrage zu fördern, werden staatliche Subventionen gezahlt oder das meritorische Gut wird vom Staat angeboten. Um dies zu rechtfertigen, liegt es nahe, die dezentralen Produzenten auf das „Gemeinwohl“ zu verpflichten, wenngleich nicht nur der Ökonom weiß, das selbige schwer zu operationalisieren ist. Hinsichtlich der Universitätsdienstleistung „Ausbildung“ könnte man den Erfolg von Absolventen am Arbeitsmarkt als Proxy für individuell und für gesellschaftlich verstandene Zielerfüllung verstehen. Diese Sichtweise liegt dem akademischen Betriebswirt vielleicht näher als Vertretern anderer Fächer oder dem Ministerium, das nach der Anzahl der Absolventen, nicht aber nach deren Berufschancen fragt. Aber jede andere Sichtweise wird ebenfalls Diskussionen auslösen.

Auf der Forschungsebene ist die Zielebene noch schwieriger zu konkretisieren, da sich der Wert von Forschungsergebnissen zumeist kaum greifen lässt. In Einzelfällen mögen sie zwar einen unmittelbaren ökonomischen Wert im Sinne einer Verwertbarkeit auf Märkten haben. Häufig treten Wirkungen von Forschungsergebnissen aber nur sehr langfristig und sehr mittelbar auf. Deshalb wurde oben schließlich auch die Scientific Community und nicht die Industrie als originäre Zielgruppe von Forschungsleistungen benannt. Insofern sollte die Zielkonkretisierung auch auf diese „Abnehmer“ bezogen werden. Hier wäre die wissenschaftliche Reputation eine mögliche Zielgröße – mit vielen Einschränkungen, was deren Operationalisierung für die unterschiedlichen Fakultäten und Fächer, die Abgrenzung der relevanten Zielgruppe und die Messverfahren angeht. In einzelnen Fächern kann die Forschungsreputation eventuell auch über die Drittmiteleinwerbung geschätzt werden.

Wohl wissend, dass eine solche Festlegung aus vielen Blickwinkeln kritisierbar ist, sei damit die Zielebene von Universitäten in die Bereiche „Maximiere den Erfolg von Absolventen am Arbeitsmarkt“ und „Maximiere die wissenschaftliche Reputation (und damit Drittmittel)“ differenziert und zugleich hinreichend konkretisiert. Zumindest wird damit der Anschluss an die Parameter hergestellt, anhand derer die Ministerien den Hochschulen die Mittel zuweisen.

Es lassen sich mithin Ziele konkretisieren, auf deren Erfüllung Strategien hinlenken sollen; es lassen sich Güter bzw. Dienstleistungen denken, für die im Wettbewerb Abnehmer gefunden werden müssen, was mit der finanziellen Alimentierung der Universitäten einhergeht. Damit ist der Rahmen aufgespannt, um im nächsten Schritt darüber nachzudenken, was denn möglicher Inhalt von Universitäts- und Fakultätsstrategien sein kann.

## **Parameter von Strategien und Wettbewerbsvorteilen**

### **Konzeptionen des Strategischen Managements**

Bis hierhin wurde nur der Rahmen skizziert, in dem Strategien zu Wettbewerbsvorteilen führen und diese sichern sollen, es wurden aber noch keine Aussagen darüber gemacht, welchen Inhalt Strategien haben können oder sollten. Um hierzu Aussagen zu machen, sollen im Folgenden die beiden Strömungen im Strategischen Management skizziert werden, die in den letzten zehn Jahren den theoretischen Diskurs innerhalb der planungsorientierten Sichtweise des Strategischen Managements bestimmt haben.

Es handelt sich hierbei um den „Market-based View“ und den „Resource-based View“. Der Market-based View, häufig ausformuliert anhand der Überlegungen von Michael E. Porter, basiert auf der Annahme, dass sich ein Unternehmen in seinen Märkten gegenüber seinen Konkurrenten positionieren muss; es muss sich mithin an den Markt anpassen und dabei vor allem den Wettbewerbskräften Rechnung tragen sowie Verknüpfungen zwischen den einzelnen Geschäftsfeldern nutzen.<sup>7</sup> Im Resource-based View herrscht demgegenüber die Vorstellung vor, dass ein Unternehmen sich über seine spezifischen Fähigkeiten Wettbewerbsvorteile erschließen und damit die Marktstrukturen verändern oder gar prägen kann. Ausgangspunkt hierfür sind unternehmensspezifische, seltene, nicht imitierbare und wertvolle Ressourcen oder Kompetenzen („Kernkompetenzen“). Ressourcenbasierte Strategien können insoweit auch als Marktentwicklungsstrategien bezeichnet werden. In der

<sup>7</sup> Vgl. Porter (1999) und Porter (2000).

betriebswirtschaftlichen Literatur existiert eine Vielzahl von Diskussionsbeiträgen zum Verhältnis beider Ansätze zueinander.<sup>8</sup> Diese Diskussion soll hier nicht aufgegriffen werden. Vielmehr sollen beide Denkmuster (nur) als Ansatzpunkte dafür verstanden werden, die inhaltliche Ebene von Universitäts- und Fakultätsstrategien explorativ zu erschließen.

### Market-based View

Im marktorientierten Strategiemoell muss sich das Unternehmen für eine strategische Positionierung in seinen Märkten entscheiden. Im Konzept von Porter erfordert diese Entscheidung in jedem Geschäftsfeld die Auswahl eines einzigen Strategietyps, weil die Kombination unterschiedlicher Strategieelemente wegen unvereinbarer Führungserfordernisse nicht möglich ist. In Porters Konzept werden in diesem Sinne unterschieden die Strategie der Kostenführerschaft, die Differenzierungsstrategie und die Nischenstrategie mit Kosten- oder Differenzierungsschwerpunkt.

Wettbewerbsfeld	Wettbewerbsvorteil	
	niedrigste Kosten	Differenzierung
weites Segment	(1) Strategie der Kostenführerschaft	(2) Differenzierungsstrategie
enges Segment	(3) Konzentrations-(Nischen-)Strategie	
	(3a) mit Kostenschwerpunkt	(3b) mit Differenzierungsschwerpunkt

Abb. 2: Generische Strategien nach Porter (<sup>10</sup>1999)

Kostenführer einer Branche ist das Unternehmen, das denen der Konkurrenten aus Abnehmereinschätzung gleichwertige oder zumindest annähernd gleichwertige Produkte anbietet, dabei aber die niedrigsten Kosten hat. Der Kostenführer kann mithin überdurchschnittliche Gewinne aus der Differenz zwischen dem durchschnittlichen Marktpreis und seinen niedrigsten Kosten kumulieren. Kostenführerschaft wird z. B. durch technologische Überlegenheit oder durch *Economies of Scale*, Lernkurveneffekte oder *Economies of Scope* in Verbindung mit einem hohen Marktanteil erreicht.

Die Differenzierungsstrategie setzt daran an, sich vom Angebot des Branchendurchschnitts insoweit abzusetzen, dass den Abnehmern in von ihnen wahrnehmbaren und für sie wichtigen Eigenschaften spezielle Nutzenvorteile offeriert werden. Den speziellen Nutzen aus dem Angebot des Unternehmens honorieren die Abnehmer in Form von über dem Branchendurchschnitt liegenden Preisen. Überdurchschnittliche Gewinne werden bei dieser Strategie dementsprechend dann erzielt, wenn der für die Differenzierung notwendige Mehraufwand unter dem erzielbaren Mehrpreis liegt. Differenzierungsmerkmale müssen hierbei nicht nur die Eigenschaften des angebotenen Produktes im engeren Sinne sein, sie können z. B. auch im Vertriebssystem, im Service oder im Image generiert werden. Von daher ist in einer Branche für so viele Differenzierungsstrategie betreibende Unternehmen Platz, wie es für die Abnehmer wichtige Produkteigenschaften gibt.

Die Konzentrationsstrategie setzt an der Tatsache an, dass es in jedem Markt einzelne Segmente gibt, die sich so vom Gesamtmarkt unterscheiden, dass ein Unternehmen, das sie ausschließlich bedient, Vorteile gegenüber den Unternehmen hat, die dieses Segment als

<sup>8</sup> Vgl. Börner (2000: 817ff.).

eines von vielen bedienen. Solche Vorteile können zum einen daraus resultieren, dass sich bei der Konzentration auf dieses Marktsegment Produktions- oder Vertriebstechнологien einsetzen lassen, die eine Kostenführerschaft für dieses Segment begründen. Zum anderen ist als strategischer Konzentrationsansatz denkbar, speziell auf die besonderen Bedürfnisse der Nachfrager in diesem Segment ausgerichtete Leistungen zu einem höheren Preis – also Differenzierung – anzubieten.

### **Resource-based View**

Dem Rubrum „Resource-based View“ werden diejenigen Überlegungen, Konzepte und Theorien im Strategischen Management subsumiert, die den Wettbewerbserfolg eines Unternehmens auf die Existenz einzigartiger Ressourcen und Ressourcenkombinationen zurückführen. Marktbezogene Strategien werden abgelehnt, da sie aus der allgemein beobachtbaren Branchensituation abgeleitet werden und damit imitierbar sind. Offensichtlich ist jedoch nicht jede Ressource geeignet, einen Wettbewerbsvorteil zu begründen, also „distinktiv“ zu wirken. Distinktive Ressourcen müssen vielmehr bestimmte Eigenschaften aufweisen:

So müssen Informations-, Transfer- und Replikationsbarrieren bestehen, die verhindern, dass Konkurrenten die betreffenden Ressourcen nachvollziehen, abwerben oder imitieren können. Solche Barrieren ergeben sich etwa aus fehlender Kenntnis über Ursache-Wirkung-Beziehungen zwischen Wettbewerbsvorteilen und Ressourcen, aus sozialer und technologischer Komplexität und Interdependenz sowie aus Pfadabhängigkeit und Historizität der Ressourcenqualifikation. Damit wird zugleich gewährleistet, dass der Träger der Ressource nicht isolierbar ist. Also wäre er – wenn es sich etwa um einen einzelnen Mitarbeiter handeln würde – nicht abzuwerben und auch nicht in der Lage, über eine hohe Gehaltsforderung den Vorteil selbst abzuschöpfen. Ferner dürfen keine Substitutionsmöglichkeiten bestehen, mittels derer Konkurrenten die Einzigartigkeit des Ressourcenportfolios unterminieren können. Zudem müssen die betreffenden Ressourcen in einem oder – besser – in verschiedenen Märkten einen Kundennutzen generieren, den Konkurrenten nicht offerieren können, d. h., sie müssen wertvoll sein.

Der Resource-based View beinhaltet ein breites Spektrum an Implikationen für strategische Entscheidungen, ohne zugleich bestimmte „Normstrategien“ vorzuschlagen. Seiner Analyse sind naturgemäß vor allem solche strategischen Entscheidungen zugänglich, die sich im weitesten Sinne auf die Zurverfügungstellung von Ressourcen beziehen; zu denken ist hier besonders an In- und Outsourcing, Kooperationen, Zusammenschlüsse sowie Organisationsstrukturen. Bezogen auf den Absatzmarkt ergibt sich in erster Linie eine Aufforderung, entlang der distinktiven Ressourcen zu diversifizieren, um die Distinktivität des eigenen Ressourcenportfolios in möglichst vielen Märkten bzw. Marktsegmenten nutzbar zu machen. Distinktive Ressourcen müssen einen Nutzen für die Kunden des Unternehmens schaffen, um als Wettbewerbsvorteil wirken zu können. Dieser Nutzenvorteil wird sich unmittelbar in einer überlegenen Marktpositionierung niederschlagen, er kann aber auch mittelbar entstehen, indem das Unternehmen den Markt in eine Richtung weiterentwickelt, die seine Ressourcen erst oder noch besser zur Geltung bringt. Der Markt, seine Struktur und Attraktivität sind im Resource-based View – anders als im hier deutlich statischeren Porter-Konzept – nicht gegeben, sondern vom Unternehmen beeinflussbar.

Wesentliche Parameter bei der Marktentwicklung sind dabei – Produkt-, Prozess- und institutionelle Innovationen – sowie das frühzeitige Setzen von Marktstandards.

Ein innerhalb der ressourcenorientierten Ansätze häufig angeführtes Konzept ist der „Kernkompetenzenansatz“. Versteht man unter Kompetenzen ganz allgemein Ressourcenbündel, so sind Kernkompetenzen distinktive Ressourcenbündel. Damit weisen Kernkompetenzen die oben angeführten Merkmale distinktiver Ressourcen auf, die jedoch weniger auf einzelne Ressourcen als Elemente der Kernkompetenz zurückgeführt werden können, sondern sich aus der Art und Weise ergeben, wie diese Ressourcen miteinander verknüpft sind und bei der Leistungserstellung interagieren. Kernkompetenzen zeichnen sich also dadurch aus, dass sie eine Vielzahl individueller Fähigkeiten auf eine unternehmensspezifische und speziellen Kundennutzen stiftende Weise integrieren. Kernkompetenzen können sich funktional auf Produkteigenschaften, aber ebenso auf den Marktzugang – etwa Vertriebskraft oder Marke – und die Unternehmensführung – etwa Führungsstil oder Management – beziehen. Deutlich ist, dass Kernkompetenzen Leistungspotenziale abbilden, die es für Wettbewerbsvorteile zu nutzen gilt. Konzentration auf die Kernkompetenzen heißt damit – im Sinne des Resource-based View – gerade nicht zwangsläufig Bereinigung des Produktangebotes, sondern Ausrichtung des Produktangebotes an den besonderen Fähigkeiten.

### **Übertragung auf Fakultäten und Fächer**

Versucht man, die Strategieparameter, die im Market-based View und im Resource-based View als Quellen für Wettbewerbsvorteile benannt werden, explorativ – d. h. ohne jene vertiefende Diskussion, die in der Betriebswirtschaftslehre an dieser Stelle weit vorangeht – auf den universitären Kontext zu übertragen, liegt es nahe, bei der „Geschäftsfeldebene“ zu beginnen, da dort die unmittelbaren „Marktofferten“ unterbreitet werden. Diese wäre die Ebene der Fakultäten oder – bei in sich heterogenen Fakultäten – die Ebene der Fächer.

Die von Porter formulierte Kostenführerschaftsstrategie erscheint weder im Markt für universitäre Ausbildung noch im Markt für Forschungsergebnisse umsetzbar zu sein. Aus den zur Verfügung gestellten Mitteln – seien sie auf der finanziellen Ebene oder auf der Ebene von Personen und Sachmitteln gemessen – Leistungen von durchschnittlicher Qualität zu produzieren und dafür – vom Ministerium – ein durchschnittliches Entgelt zu erhalten, unterstützt keines der genannten Universitätsziele. Im Bereich der Forschung lassen sich so weder Reputation verdienen noch Drittmittel einwerben. Im Bereich der Ausbildung würden hier Fachhochschulen unaufholbare Vorteile haben, da sie ihre Ressourcen fast ausschließlich auf die Lehre lenken können – Forschungsbezüge in der Lehre erscheinen bei einem auf Durchschnittlichkeit zielenden Ausbildungsprogramm entbehrlich.

Es können mithin nur Differenzierungsstrategien erwogen werden. Differenzierungsmerkmale können hierbei auf so vielen verschiedenen Ebenen liegen, wie es für die jeweiligen Abnehmer wahrnehmbare und wichtige Merkmale von universitärer Ausbildung und von Forschungsergebnissen gibt. Im Bereich der Ausbildung können hier die erworbenen Qualifikationen in fachinhaltlicher, methodischer oder sozialer Hinsicht, die Studiendauer bzw. -organisation, der Standort usw. zum Gegenstand der Strategieformulierung gemacht werden. Ebenso können in der Forschung Inhalte und Methoden, aber auch Standort usw.

als Differenzierungsmerkmale wirken. Denkbar ist aber auch, dass die Forschungsfragen und -methoden im Vergleich zu anderen Forschungsstätten gar nicht so verschieden sind, aber der Forschungsprozess schneller verläuft oder die Ergebnisse einen höheren Grad an marktlicher Verwertbarkeit haben.

An dieser Stelle lässt sich – überspringt man quasi die gesamte betriebswirtschaftliche Detaildiskussion – unmittelbar eine Verknüpfung zum Resource-based View herstellen: Bei der Auswahl der Differenzierungsmöglichkeit(en) sollte sich die Fakultät oder ein Fach nicht nur von den Präferenzen der potenziellen Studierenden leiten lassen, sondern ein zwar für diese entscheidungsrelevantes, für konkurrierende Hochschulen aber nicht leicht imitierbares Profil auswählen. Mit anderen Worten: Es kommt nicht darauf an, ein beliebiges Alleinstellungsmerkmal zu definieren, sondern eine Profilierung zu entwickeln, die spezifisch ist. Unterstellt man, dass an der Universität tätige Einzelpersonen mobil sind, dürften an einzelnen Hochschullehrern ausgerichtete Differenzierungsstrategien in der Lehre – ebenso in der Forschung – kaum geeignet sein, Wettbewerbsvorteile zu sichern. Eher erscheint es möglich, hier auf Interaktionsmuster zwischen den beteiligten Personen in den Dienstleistungsprozessen abzustellen. Solche Interaktionsmuster können zwar auch an strategischem Wert verlieren, wenn Einzelne die Fakultät verlassen, die Gefahr, eine solche „Kernkompetenz“ insgesamt zu verlieren, ist aber gering. Für die Reputation einer Fakultät und einer Universität kann es zwar sehr positiv sein, hervorragende und vor allem berühmte Einzelwissenschaftler vorweisen zu können – daraus breiter wirkende Wettbewerbsvorteile abzuleisten dürfte aber schwierig sein, wenn sich nicht um diese Einzelpersonen herum ein Team von mehreren Forschern bzw. Hochschullehrern bildet, das interagiert. Handlungsparameter hierfür wäre eine systematische Berufungspolitik, die allerdings in Bezug auf die Forschungsprozesse in größeren Einheiten leichter gelingt als in kleineren Fakultäten bzw. Fächern, wo die Berufungspolitik zwischen Forschungs- und Lehrprozessen enger abgestimmt werden muss. In einzelnen Fächern können zusätzlich Sachmittel distinktiv wirken, wenn man etwa an Großforschungsgeräte oder Bibliotheken denkt.

Ohne hier auf der betriebswirtschaftlichen Ebene ins Detail zu gehen, wird hoffentlich deutlich, dass der Resource-based View einen massiven Hinweis dafür gibt, dass es für die strategische Positionierung einer Fakultät oder eines Faches im Sinne dauerhafter Wettbewerbsvorteile nicht ausreicht, in Forschung und Lehre Themen zu besetzen, die von hoher Aktualität sind. Dies ist keine Forderung, sich in Nischen zurückzuziehen, die am Markt keine Abnehmer finden. Vielmehr ist „Marktgängigkeit“ notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung für den Erfolg der Fakultät. Unterstellt man, dass es auch für wissenschaftliche Fragen Lebenszyklen und – mitunter – auch Modewellen gibt, ist es offenkundig sinnvoll, Wachstumsthemen zu besetzen. Aber genau diese Themen werden Konkurrenten auch besetzen. Im ressourcenorientierten Konzept des Strategischen Managements wird deshalb postuliert, zu analysieren, welche spezifischen Vorteile in solchen Märkten ausgespielt werden können. Im Einzelfall können die Kernkompetenzen eines Unternehmens sogar so leistungsfähig sein, dass man Märkte völlig neu entwickelt, indem man Innovationen früh an den Markt bringt und damit Standards setzt. In der Wirtschaftspraxis gibt es hier – von Lindes Kühlaggregaten bis zu Microsofts Betriebssystemen – unzählige Beispiele, die zeigen, dass mitunter noch nicht einmal das technisch beste Produkt reüssiert, sondern der Markt allein über das sehr frühe Setzen von Standards gesichert

wird. Jedem Wissenschaftler werden hierzu aus seinem Fach parallele Beispiele einfallen. In der Forschung etablieren sich „Mainstreams“, die letztlich Paradigmen formulieren, aus denen auszurechnen schwerfällt. Auch in der Lehre etablieren sich Standardcurricula und -methoden – gerade in Zeiten der Akkreditierung durch Agenturen –, die sich an Benchmarks orientieren (müssen). Standards haben offenbar viele, auch ökonomisch zu interpretierende Vorteile, indem sie Kaufentscheidungen – in der Wirtschaftspraxis wie in den „Universitätsmärkten“ – erleichtern, da die Qualitätsunsicherheit reduziert wird. Dies ist gerade bei Dienstleistungen wichtig, deren Qualität ja vorab nicht „ins Auge genommen“ werden kann. Ferner werden durch Standards Schnittstellenprobleme reduziert. Dies gilt auch in den Leistungsprozessen von Forschung und Lehre, da hier durch Standards Vergleichbarkeit und Kompatibilität gefördert werden.

Nun wird es einem Fach oder einer Fakultät nur in seltenen Ausnahmefällen gelingen, von sich aus in Forschung und Lehre Standards zu setzen. Gerade in der Forschung sind Abnehmer ja auch Konkurrenten, wodurch die Transparenz im Markt hoch ist. Gerade dies schafft aber umgekehrt auch Möglichkeiten für ein kooperatives Vorgehen. Ferner bestehen andere, vielfältige Differenzierungsmöglichkeiten, die vielleicht nicht insgesamt eine Beeinflussung der Forschungs- und Lehrtätigkeiten an anderen Standorten zum Gegenstand haben, sondern eher eine Positionierung im „Mainstream“ beinhalten. Neben der ohne Zweifel ganz wesentlichen Differenzierung über Inhalte oder Methoden können sich hierbei spezifische Vernetzungen auswirken, wobei auf der Fakultätsebene vorrangig an Vernetzungen mit Abnehmern zu denken ist. So zeichnen sich häufig ingenieurwissenschaftliche Fakultäten durch intensive Vernetzungen mit der Industrie aus, und zwar in der Forschung wie in der Lehre. Solche Netzwerke entstehen im Zeitablauf; sie sind insofern nicht leicht von Konkurrenten zu replizieren. Vernetzungen können letztlich für alle akademischen Disziplinen im Sinne von Differenzierung nutzbar gemacht werden. Voraussetzung ist dafür offensichtlich, dass die Vernetzung als Strategieelement begriffen und entsprechend fokussiert betrieben wird. Wesentlich sind auch Vernetzungen innerhalb der Universität. Die Aufgabe, diese zu strukturieren und zu steuern, käme im betriebswirtschaftlichen Verständnis der Unternehmensleitung – hier also der Universitätsleitung – zu.

## **Übertragung auf Universitäten**

Auf den ersten Blick erscheint eine Universität mit ihren verschiedenen Fakultäten und Fächern durchaus vergleichbar mit einem diversifizierten Unternehmen, das in verschiedenen strategischen Geschäftsfeldern tätig ist. Strategische Geschäftsfelder sind dabei Kundengruppen-Produkt-Kombinationen, die eine eigenständige Marktbearbeitung erfordern und damit zugleich eine eigenständige Marktverantwortung bedingen. Genauso lassen sich – in starker Vereinfachung – Fakultäten mit ihren unterschiedlichen „Zielgruppen“, Lehr- und Forschungskonzeptionen und Traditionen verstehen. Allerdings haben die Fakultäten vermutlich eine höhere Autonomie als die Geschäftsfelder eines Unternehmens; dies könnte die Betonung inkrementaler Strategieelemente erfordern.

In der Wirtschaft kommt es der von der Unternehmensleitung formulierten Unternehmensstrategie zu, das Gesamtunternehmen zu strukturieren und zu steuern. In der Unternehmensstrategie wird definiert, wie die Geschäftsfelder abgegrenzt werden und – vor

allem – welche Geschäftsfelder überhaupt bearbeitet werden sollen. Da die einzelnen Geschäftsfelder ja (zumeist) durchaus isoliert am Markt aktiv sein könnten, steht hierbei immer die Frage im Vordergrund, warum ein Geschäftsfeld mit anderen Geschäftsfeldern gerade in diesem bestimmten Unternehmen angesiedelt werden sollte. Hierbei wird häufig eine Portfoliobetrachtung zugrunde gelegt, bei der insbesondere auf verschiedene Phasen im Lebenszyklus von Märkten oder Produkten geschaut wird. Für den vorliegenden Beitrag möglicherweise ergiebiger ist die vereinfachte Fragestellung, wie in der Unternehmensstrategie gewährleistet wird, dass das Gesamtunternehmen wertvoller ist als die Summe seiner Teile. Genau dann – und nur dann – wird der Aktionär sich an einem diversifizierten Unternehmen beteiligen, anstatt die Aktien von nicht diversifizierten Unternehmen in seinem Depot nach eigenem Gusto zu mischen. Wenngleich oben festgestellt wurde, dass diese Fokussierung auf den Shareholder-Value für Universitäten nicht adäquat erscheint, ist die dahinterliegende Frage doch relevant. Auch in einer Universität muss gefragt werden, ob die vorhandene Struktur und das Spektrum der Fakultäten und Fächer sinnvoll sind oder nicht. Dies ist nicht – wie es früher war – in erster Linie eine Frage der Marktfähigkeit der jeweiligen einzelnen Leistungen in Forschung und Lehre. Es ist vielmehr die Frage nach den Größen- und Verbundvorteilen, die sich aus der Universitätsstruktur ergeben.

Größenvorteile ergeben sich etwa im Hinblick auf die Verwaltungskosten im weiteren Sinne (Verwaltungspersonal, Hörsäle usw.); hier können sich bei großen Universitäten Kostendegressionseffekte daraus ergeben, dass die Verwaltungskosten zum Teil den Charakter von Fixkosten aufweisen, also größenunabhängig anfallen. Damit schlagen sie bei größeren Universitäten pro Leistungseinheit in geringerem Maße zu Buche als bei kleinen Hochschulen. Größenvorteile mögen sich zudem im Hinblick auf die Wahrnehmbarkeit von außen einstellen: Eine Universität, die mehr Absolventen und mehr Forschungsergebnisse „produziert“, wird es leichter haben, sich eine Reputation aufzubauen. Hier spielt allerdings neben der Größe auch das Alter der Universität eine vermutlich nicht zu unterschätzende Rolle.

Verbundvorteile – „Synergien“ – ergeben sich aus dem Zusammenwirken verschiedener Geschäftsfelder; auf Universitätsebene ist hierbei an Verknüpfung in der Lehre und in der Forschung zu denken. In der Lehre können fakultätsübergreifend Studiengänge aufgelegt und angeboten und in der Forschung Themenfelder interdisziplinär bearbeitet werden. Wenngleich solche Vernetzungen Zeit erfordern und insofern „Pioniervorteile“ entstehen können, ist aber auch bei einer solchen Argumentation auf Spezifika zu rekurrieren, da ansonsten zwar möglicherweise für die Märkte wertvolle Angebote unterbreitet, diese aber schnell von Konkurrenten imitiert würden. In diesem Sinne kann aber die Konnektivität der Fakultäten oder Fächer ein wesentliches Wettbewerbsvorteil sein. So können Universitätseinheiten, die ihr eigenes Fach eher generalistisch anlegen, eventuell besser mit anderen Einrichtungen der eigenen Universität in der Lehre kooperieren, als das bei weiter differenzierten Einheiten möglich ist. Bei Forschungsk Kooperationen wird sich indessen häufig genau der umgekehrte Sachverhalt als strategisch wertvoll darstellen: Je spezialisierter die Binnenstruktur von zwei Universitätseinheiten ist, desto leichter – so zumindest die Vermutung – fällt es, tragfähige Forschungsbeziehungen zwischen einzelnen Elementen der beiden Einheiten aufzubauen. Aus Sicht der Gesamtuniversität muss es mithin darauf ankommen, die Strukturen der Fakultäten und Fächer zum einen vor dem Hintergrund

von deren autonomer „Marktbearbeitung“ zu bestimmen. Zum anderen müssen Vernetzungen in der Lehre und in der Forschung ermöglicht und gefördert werden. Dies gelingt umso leichter, je eindeutiger die Gesamtuniversität auf bestimmte Themenfelder, Methoden oder Orientierungen hin fokussiert ist. Dies dürfte aber bei den typischen, großen öffentlichen Universitäten nicht der Fall sein. Privaten Hochschulen fällt eine solche Fokussierung offenbar leichter, wie etwa das Beispiel der Universität Witten-Herdecke zeigt, die anthroposophisch orientiert ist.

Im Unternehmensmanagement wird die Eliminierung von Geschäftsfeldern als strategische Option betrachtet. Geschäftsfelder können aufgelöst oder verkauft werden, wenn sie in einem anderen Unternehmen einen höheren Wertbeitrag erzielen. Grundsätzlich besteht auch für eine Universität die Möglichkeit, ihr „Portfolio“ zu bereinigen. In Bezug auf einzelne Fächer wurde dies in der Vergangenheit auch bereits bewältigt. Auch Fakultätsstrukturen wurden in vielen Universitäten in der Vergangenheit schon angepasst. Diese Handlungsmöglichkeiten werden künftig sicher an Bedeutung gewinnen, wobei der Verkauf oder die Übertragung von Geschäftseinheiten an andere Anbieter kaum vorstellbar ist. Hier wird das jeweilige Wissenschaftsministerium *de facto* das letzte Wort haben.

Universitäten definieren sich über ihren Standort. Sie gründen keine Filialen und Tochtergesellschaften an anderen Orten und verlagern ihren Sitz nicht. Damit fehlt ihnen offenkundig ein wesentlicher Handlungsparameter, den Unternehmen haben. Andererseits kann diese geografische Immobilität auch zu Wettbewerbsvorteilen führen, wenn der Standort besonders gute Voraussetzungen für Lehre und Forschung bietet. Für die Universitätsdienstleistung „akademische Ausbildung“ kann hierbei die Attraktivität des Standortes in Bezug auf Lebensqualität während des Studiums, aber auch in Bezug auf berufliche Möglichkeiten im Anschluss an das Studium ein spezifischer Vorteil sein, der insoweit eine Differenzierung der Universität ermöglicht, als es wahrnehmbare und für Studierende wichtige Standortunterschiede tatsächlich gibt. Hinsichtlich der Forschungsleistungen werden Standortgegebenheiten eher für einzelne Wissenschaftsgebiete prägend sein. Potenzial- und Prozessvorteile könnten sich hierbei aus der Nähe zu anderen Hochschulen und Forschungseinrichtungen ergeben, Ergebnisvorteile insbesondere, wenn konkrete Forschungsaufträge vor Ort vergeben werden. Da Wissenschaftler aber mobil und kommunikativ vernetzt sind und Spitzenforschung im globalen Rahmen im Wettbewerb steht, dürften Standortspezifika für die Gesamtuniversität eher in der Lehre eine strategische Rolle spielen.

Bei diversifizierten Unternehmen steht häufig die Marke im Mittelpunkt strategischer Unternehmen; geläufige Beispiele sind hier Henkel und Sony. Ganz unabhängig davon, dass in solchen Unternehmen mehrere Marken nebeneinander bestehen können, existiert eine Dachmarke, die aus den verschiedenen Geschäftsfeldern heraus aufgeladen wird und umgekehrt für diese von strategischem Wert ist. Universitäten betreiben bislang keine aktive Markenpolitik. Vielmehr wird von Reputation gesprochen, die man sich verdient, jedoch nicht selbst zielgerichtet aufgebaut hat. Erste Schritte führen aber dazu, Eigen- und Fremdbild zu vergleichen und das vielschichtige Konstrukt der Reputation differenzierter zu betrachten. Die Möglichkeiten und Probleme universitärer Markenpolitik können hier nicht diskutiert werden – dies wäre Thema für einen eigenen Beitrag. Offenkundig scheint aber, dass auch in diesem Kontext die Übertragung betriebswirtschaftlicher Erkenntnisse auf Universitäten zur Positionierung im Wettbewerb beitragen kann.

Insgesamt kann mithin konstatiert werden, dass das betriebswirtschaftliche Konzept des Strategischen Managements durchaus auf Universitäten übertragen werden kann. Allerdings sind hierbei die Besonderheiten des „Geschäftsmodells“ von Universitäten zu beachten. Wenn dies – sicherlich differenzierter, als es in diesem Beitrag möglich ist – erfolgt, kann die Betriebswirtschaftslehre wesentliche Impulse für die Positionierung und Profilierung von Fakultäten und Universitäten geben.

## Literatur

- BÖRNER, Christoph J. (2000). „Möglichkeiten und Grenzen einer Integration von marktorientierten und ressourcen-orientierten Strategien“, *WISU – Das Wirtschaftsstudium* 29, 817–821.
- BÖRNER, Christoph J. (2006). „Strategisches Management und Strategieparameter“, in: Christoph J. BÖRNER, Harald MASER und Thomas Christian SCHULZ (Hrsg.). *Bankstrategien im Firmenkundengeschäft*. Wiesbaden, 31–63.
- DONABEDIAN, Avedis (1980). *The Definition of Quality and Approaches to its Assessment*. Ann Arbor, MI.
- HINTERHUBER, Hans H. (<sup>6</sup>1997). *Strategische Unternehmensführung*. Bd. 2: *Strategisches Handeln*. Berlin und New York.
- HUNGENBERG, Harald. *Strategisches Management in Unternehmen*. Wiesbaden 2000.
- LABISCH, Alfons (2006). „Die Heinrich-Heine-Universität ist eine Forschungsuniversität“, in: Alfons LABISCH (Hrsg.). *Jahrbuch der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf 2005/2006*. Düsseldorf, 19–27.
- MACHARZINA, Klaus (<sup>4</sup>2003). *Unternehmensführung*. Wiesbaden.
- PORTER, Michael E. (<sup>10</sup>1999). *Wettbewerbsstrategie*. Frankfurt am Main.
- PORTER, Michael E. (<sup>6</sup>2000). *Wettbewerbsvorteile*. Frankfurt am Main.



