

Mark Neumann

**Benchmarking
wirtschaftswissenschaftlicher Fakultäten
vor dem Hintergrund eines strategischen
Fakultätsmarketing**

Diplomarbeit

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 1999 Diplom.de
ISBN: 9783832429812

**Benchmarking wirtschaftswissenschaftlicher Fakultäten
vor dem Hintergrund eines strategischen Fakultätsmar-
keting**

Mark Neumann

Benchmarking wirtschaftswissenschaftlicher Fakultäten vor dem Hintergrund eines strategischen Fakultätsmarketing

**Diplomarbeit
an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg
Fachbereich Betriebswirtschaft
November 1999 Abgabe**



Diplomarbeiten Agentur
Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey
Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke
und Guido Meyer GbR

Hermannstal 119 k
22119 Hamburg

agentur@diplom.de
www.diplom.de

ID 2981

Neumann, Mark: Benchmarking wirtschaftswissenschaftlicher Fakultäten vor dem Hintergrund eines strategischen Fakultätsmarketing / Mark Neumann -

Hamburg: Diplomarbeiten Agentur, 2000

Zugl.: Erlangen, Universität, Diplom, 1999

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey, Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke & Guido Meyer GbR

Diplomarbeiten Agentur, <http://www.diplom.de>, Hamburg 2000

Printed in Germany



Diplomarbeiten Agentur

Wissensquellen gewinnbringend nutzen

Qualität, Praxisrelevanz und Aktualität zeichnen unsere Studien aus. Wir bieten Ihnen im Auftrag unserer Autorinnen und Autoren Wirtschaftsstudien und wissenschaftliche Abschlussarbeiten – Dissertationen, Diplomarbeiten, Masterarbeiten, Staatsexamensarbeiten und Studienarbeiten zum Kauf. Sie wurden an deutschen Universitäten, Fachhochschulen, Akademien oder vergleichbaren Institutionen der Europäischen Union geschrieben. Der Notendurchschnitt liegt bei 1,5.

Wettbewerbsvorteile verschaffen – Vergleichen Sie den Preis unserer Studien mit den Honoraren externer Berater. Um dieses Wissen selbst zusammenzutragen, müssten Sie viel Zeit und Geld aufbringen.

<http://www.diplom.de> bietet Ihnen unser vollständiges Lieferprogramm mit mehreren tausend Studien im Internet. Neben dem Online-Katalog und der Online-Suchmaschine für Ihre Recherche steht Ihnen auch eine Online-Bestellfunktion zur Verfügung. Inhaltliche Zusammenfassungen und Inhaltsverzeichnisse zu jeder Studie sind im Internet einsehbar.

Individueller Service – Gerne senden wir Ihnen auch unseren Papierkatalog zu. Bitte fordern Sie Ihr individuelles Exemplar bei uns an. Für Fragen, Anregungen und individuelle Anfragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung. Wir freuen uns auf eine gute Zusammenarbeit

Ihr Team der Diplomarbeiten Agentur

Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey —
Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke —
und Guido Meyer GbR —

Hermannstal 119 k —
22119 Hamburg —

Fon: 040 / 655 99 20 —
Fax: 040 / 655 99 222 —

agentur@diplom.de —
www.diplom.de —

ABSTRACT

In vorliegender Arbeit wird unter Berücksichtigung der Anforderungen an ein strategisches Fakultätsmarketing ein Vergleich der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg (WiSo) mit Spitzenfakultäten durchgeführt. Hierbei werden die betriebswirtschaftliche Fakultät der Universität Mannheim sowie die Hochschule St. Gallen (HSG) herangezogen. Aus der Gegenüberstellung werden entsprechende Empfehlungen für ein strategisches Fakultätsmarketing an der WiSo abgeleitet. Der Vergleichsprozess an sich geschieht mittels der Methode des Benchmarking. Dazu wird aus der Sichtweise eines strategischen Fakultätsmarketing systematisch ein „Maximalkatalog“ an möglichen Vergleichspunkten entwickelt, um festzustellen, inwiefern Marketing als Denkhaltung bzw. Management-Philosophie bei den Entscheidungsträgern der Fakultät ausgeprägt ist und wie sich dies auf Fakultäts- bzw. Lehrstuhlebene niederschlägt. Insgesamt wurden 47 einstündige Interviews an den drei Universitäten geführt.

Als Ergebnis dieser Studie ist festzustellen, daß die WiSo sich durchaus an den Benchmarkingpartnern messen kann: So sind die Möglichkeiten einer internationalen Gestaltung des Studiums an der WiSo durchaus vergleichbar mit denen in Mannheim. Auch sind an der WiSo – im Unterschied zu den Vergleichspartnern - bereits deutlich sichtbare Ansatzpunkte einer marktorientierten Ausgestaltung der Studiengänge bzw. -profile zur Ansprache verschiedener Zielgruppen vorhanden (Studiengang Internationale BWL, Studienbereich Marktinformations-Management). Nichtsdestoweniger weisen etliche Bereiche einen erheblichen Nachholbedarf auf: So mangelt es der WiSo bisher an systematischen Kommunikationsbemühungen sowie einem einheitlichen Auftreten nach außen - hier leisten beide Vergleichsfakultäten eine wesentlich systematischere Öffentlichkeitsarbeit. Auch die Weiterbildung von Berufstätigen bzw. Postgraduates wird von der HSG in wesentlich bedeutenderen Dimensionen betrieben. Ebenso können die Vergleichsfakultäten bei der Globalhaushaltsbewirtschaftung (Mannheim) und der Gestaltung eines Sponsoringkonzeptes (HSG) schon Ergebnisse und Umsetzungsergebnisse vorweisen. Auch hinsichtlich der Qualität der Lehre besteht ein Aufholbedarf seitens der WiSo: Sowohl in Mannheim als auch an der HSG wurde das Doktorandenstudium qualitativ aufgewertet. Darüber hinaus hat die HSG ein, von allen Lehrstühlen getragenes, Qualitäts-

sicherungskonzept eingeführt. Dem Abbau dieser Defizite sowie der Implementierung eines strategischen Fakultätsmarketing wirken momentan an der WiSo zwei Faktoren entgegen: Zum einen sind dies die von den WiSo-Professoren attestierten strukturellen Schwächen (Lehrstuhlanzahl, Anzahl der Institute), welche den fakultären Zielbildungsprozeß erschweren. Zum anderen ist dies die an der WiSo tendenziell vorherrschende „Verwaltungs-“ bzw. „Imitationskultur“. In diesen Kulturtypen ist eine operative Denkhaltung vorherrschend, welche die Lösung fakultärer Probleme zu Lasten einer strategischen Zielverfolgung bestimmt. Dagegen weist die Kultur in Mannheim und an der HSG einen stark innovativen Charakter auf. Hier beurteilen die Professoren ihre Fakultät u.a. als progressiver, unbürokratischer, dynamischer, innovationsfreudiger und motivationsorientierter als die betriebswirtschaftlichen Professoren der WiSo.

Die Empfehlungen für die WiSo beinhalten neben dem Abbau der genannten Schwächen einen Ausbau der vorhandenen Stärken: Die WiSo sollte ihre – bei den Vergleichspartnern nicht derart stark ausgeprägte – interdisziplinäre Struktur verstärkt für nach außen kommunizierbare Forschungsansätze, wie z.B. einen Sonderforschungsbereich, nutzen. Innovationen sollten auch ihren Niederschlag im Bereich des Fakultätsmanagements finden. Die Internationalisierungsbemühungen sind fortzuführen; dabei gilt es, alternative Möglichkeiten zur Gewinnung neuer, attraktiver Partnerhochschulen zu nutzen sowie das englischsprachige Vorlesungsangebot auszubauen, um für potentielle Partner in Übersee attraktiver zu werden. Die bestehenden Praxiskontakte sollten für die Organisation eines Symposiums genutzt werden, das als Kontaktplattform für Unternehmen und Studierende dient. Damit würde auch den Anforderungen dieser beiden Interessengruppen nach gegenseitigen Kontaktmöglichkeiten Rechnung getragen. Als wichtigste Empfehlung ist die Einrichtung von den Dekan unterstützenden Assistentenstellen zu nennen. Dies würde die Kapazitäten für eine notwendige strategisch konzeptionelle Grundlagenarbeit sowie für operative Aufgaben schaffen, wie z.B. die o.g. systematische Öffentlichkeitsarbeit. Erst die Schaffung dieser Stellen ermöglicht die notwendige Kontinuität und Intensität der Bemühungen eines strategischen Fakultätsmanagement, welches für den zukünftigen Wettbewerb zwischen Universitäten bzw. Fakultäten notwendig sein wird.

INHALTSVERZEICHNIS

	Seite
Abstract	I
Inhaltsverzeichnis.....	III
Abkürzungsverzeichnis.....	V
Abbildungsverzeichnis.....	VI
Tabellenverzeichnis.....	VII
Tabellenverzeichnis.....	VII
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung, Vorgehensweise und Themenabgrenzung	2
2 Begriffsgrundlegung und theoretische Fundierung	3
2.1 Fakultät als Objekt des strategischen Marketing.....	3
2.1.1 Begriff und Aufgabenspektrum der Fakultät.....	3
2.1.2 Mitglieder und Entscheidungsprozesse der Fakultät.....	4
2.2 Fakultätsmarketing.....	6
2.2.1 Verständnis und Objektbereich des Fakultätsmarketing	6
2.2.2 Markt und Wettbewerb im Rahmen des Fakultätsmarketing	8
2.2.3 Notwendigkeit eines strategischen Fakultätsmarketing	10
2.2.4 Bestimmungsgrößen des strategischen Fakultätsmarketing	11
2.2.4.1 Externe Rahmenbedingungen.....	12
2.2.4.2 Interne Rahmenbedingungen.....	14
2.3 Benchmarking	15
2.3.1 Begriff des Benchmarking	15
2.3.2 Typen des Benchmarking	16
2.3.3 Abgrenzung und Beitrag des Benchmarking zu anderen Managementinstrumenten	17
2.3.4 Phasen und Techniken des Benchmarking.....	19
2.3.4.1 Identifizierung und Auswahl der Benchmarking-Objekte	19
2.3.4.2 Auswahl der Benchmarkingpartner	21
2.3.4.3 Datenerhebung	22
2.3.4.4 Datenauswertung	23
2.3.4.5 Umsetzung	25
2.3.5 Der Nutzen des Benchmarking im Rahmen des strategischen Fakultätsmarketing.....	26

2.3.6	Benchmarking an Hochschulen	29
3	Durchführung der Benchmarkingstudie für die WiSo	30
3.1	Bestimmung der Benchmarkingobjekte.....	30
3.2	Bestimmung der Benchmarkingpartner.....	34
3.3	Datenerhebung	38
3.4	Datenauswertung.....	39
3.4.1	Vorgehensweise bei der Auswertung.....	39
3.4.2	Auswertung der Lehrstuhlinterviews	40
3.4.3	Auswertung der Interviews mit den Dekanen.....	78
3.4.4	Auswertung der Interviews mit den Leitern der Akademischen Auslandsämtern	86
3.4.5	Auswertung der Interviews mit den Pressestellen.....	89
4	Empfehlungen zur Umsetzung eines strategischen Fakultätsmarketing an der WiSo.....	92
5	Schlußbemerkung.....	99
	Literaturverzeichnis.....	IX

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

ALUMNI	Ehemaliger, bereits examinierter Student einer Hochschule
ANOVA	Analysis of Variance
APQC	American Productivity and Quality Center
ASHE	Association for the Study of Higher Education
AWL	Allgemeine Wirtschaftslehre
BMC	Benchmarkingclub Technischer Hochschulen des CHE
CEMS	Community of European Management Schools
CHE	Centrum für Hochschulentwicklung
CHEMS	Commonwealth Higher Education Management Service
CvOUO	Carl v. Ossietzky Universität, Oldenburg
DFG	Deutsche Forschungsgemeinschaft
EAIE	European Association for International Education
ECTS	European Credit Point Transfer System
ERIC	Clearinghouse on Higher Education
HERMES	Higher Education and Research in Management of European Universities
HRG	Hochschulrahmengesetz
HRK	Hochschulrektorenkonferenz
HSG	Hochschule St. Gallen, Schweiz
i.e.S.	im engeren Sinne
i.w.S.	im weiteren Sinne
ISP	International Study Program an der Hochschule St. Gallen
K.A.	Keine Angabe
MAPOW	Management Ausbildungsprogramm Ost/West an der HSG
MfWFK	Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst
MIBP	Master of International Business Program des Landes Baden-Württemberg
NACUBO	National Association of College and University Business Officers
NAFSA	National Association of International Educators
PIM	Program of International Management
PO	Prüfungsordnung
Sc.C.	Scientific Community
SIASR	Schweizer Institut für Aussenwirtschafts-, Struktur- und Regionalforschung
WiSo	Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen Nürnberg

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

	Seite
Abb. 1: Beispielhaftes Beziehungsgeflecht der Fakultät	8
Abb. 2: Bestimmungsgrößen der Fakultätsstrategie	12
Abb. 3: Fakultätsumwelt.....	12
Abb. 4: Benchmarkingprozeß	19
Abb. 5: Prozeß der systematischen Zusammenfassung zur Kategorienbildung	24
Abb. 6: Einschätzung der Qualität im Vergleich zu Spitzenfakultäten.....	43
Abb. 7: Kulturprofile der Benchmarkingpartner	44
Abb. 8: Kulturportfolio bzgl. der strategischen Grundorientierung der Benchmarkingpartner	50
Abb. 9: Kulturportfolio bzgl. des vorherrschenden grundsätzlichen Problemlösungsansatzes der Benchmarkingpartner	51
Abb. 10: Interessengruppen nach Häufigkeiten	57
Abb. 11: Interessengruppen nach Rangordnung	58

TABELLENVERZEICHNIS

	Seite
Tab. 1: Wettbewerbsmöglichkeiten der Fakultät im Überblick.....	9
Tab. 2: Morphologischer Kasten möglicher Benchmarkingvarianten	16
Tab. 3: Abgrenzung des Benchmarking zu anderen Managementinstrumenten	18
Tab. 4: Entwicklungen in der Makroumwelt der Fakultät.....	31
Tab. 5: Benchmarkingobjektmatrix.....	32
Tab. 6: Benchmarkingobjekte der Pressestelle	32
Tab. 7: Benchmarkingobjekte auf Lehrstuhlebene	33
Tab. 8: Benchmarkingobjekte des Akademischen Auslandsamtes/Amt für internationale Beziehungen.....	33
Tab. 9: Benchmarkingobjekte auf Fakultätsebene	34
Tab. 10: Abschneiden der WiSo in den verschiedenen, zum Zeitpunkt der Auswahl der Benchmarkingpartner aktuellen Rankings.....	35
Tab. 11: Meist genannte Fakultäten mit Spitzenruf, Mehrfachantworten möglich.....	42
Tab. 12: Subjektive Qualitätseinschätzung im Vergleich zu den jeweils genannten Spitzenfakultäten.....	43
Tab. 13: Subjektive Einschätzung kultureller Charakteristika an der WiSo	45
Tab. 14: Subjektive Einschätzung kultureller Charakteristika an der BWL- Fakultät Mannheim	46
Tab. 15: Subjektive Einschätzung kultureller Charakteristika an der HSG.....	47
Tab. 16: Ergebnis der Clusteranalyse bzgl. der Kulturdimensionen.....	48
Tab. 17: Kreuztabellierung der Cluster mit den jeweiligen Fakultäten.....	49
Tab. 18: Kategorienklassen der Frage 1 „Philosophie“	52
Tab. 19: Kategorienklassen der Frage 2a „Ziele in der Lehre“	53
Tab. 20: Kategorienklassen der Frage 2b „Ziele in der Forschung“	54
Tab. 21: Kategorienklassen der Frage 2c „Ziele hinsichtlich d. Lehrstuhlmanagements“	56
Tab. 22: Kategorienklassen der Frage 4 „Aktuelle Studierende - Informationsmedium“	59
Tab. 23: Kategorienklassen der Frage 4 „Scientific Community - Informationsmedium“	60
Tab. 24: Kategorienklassen der Frage 4 „Unternehmen - Informationsmedium“	61
Tab. 25: Kategorienklassen der Frage 5 „Aktuelle Studierende - Anforderungen“	62

	Seite
Tab. 26: Kategorienklassen der Frage 5 „Aktuelle Studierende – Eingehen auf Anforderungen“	63
Tab. 27: Kategorienklassen der Frage 5 „Unternehmen – Anforderungen“	64
Tab. 28: Kategorienklassen der Frage 5 „Unternehmen – Eingehen auf Anforderungen“	65
Tab. 29: Kategorienklassen der Frage 6 „Typische Aspekte/Eigenschaften - Lehre“	66
Tab. 30: Kategorienklassen der Frage 6 „Typische Aspekte/Eigenschaften - Forschung“	67
Tab. 31: Die Lehrstuhlarbeit beeinflussende Entwicklungen in der Makroumwelt.....	68
Tab. 32: Herausforderungen für Lehre, Forschung und Lehrstuhlmanagement	69
Tab. 33: Delegationsprinzipien und Verantwortungsbereiche an Lehrstühlen..	72
Tab. 34: Stärken der Benchmarkingpartner	74
Tab. 35: Schwächen der Benchmarkingpartner	75
Tab. 36: Gegenüberstellung der Stärken und Schwächen der Benchmarkingpartner.....	77
Tab. 37: Mögliche Stärke-Schwäche-Kombinationen zweier Nennungen aus Sicht der WiSo	77
Tab. 38: Auszüge aus dem Leitbild der HSG	79
Tab. 39: Anforderungen der Interessengruppen und jeweiliges Eingehen durch die Benchmarkingpartner	80
Tab. 40: Ziele der Benchmarkingpartner auf Fakultätsebene	82
Tab. 41: Maßnahmen der Benchmarkingpartner auf Fakultätsebene zur Zielerreichung	82
Tab. 42: Erfolgsfaktoren der Benchmarkingpartner.....	84
Tab. 43: Jeweilige Differenzierungsaspekte der Benchmarkingpartner	85
Tab. 44: Zielgruppen mit unterschiedlichem Stellenwert.....	91
Tab. 45: Schwächen und Stärken der WiSo als Anknüpfungspunkte für Verbesserungen.....	93
Tab. 46: Zu behebende Schwächen der WiSo.....	94
Tab. 47: Auszubauende Stärken der WiSo.....	96

1 *Einleitung*

1.1 Problemstellung

Die hochschulpolitische Diskussion der letzten Jahre ist stark von der Forderung nach mehr Wettbewerb geprägt, so forderte der Wissenschaftsrat schon 1985 eine Belebung des Wettbewerbs der Hochschulen zu deren Leistungsverbesserung. Waren die Rahmenbedingungen für einen offenen Wettbewerb an deutschen Hochschulen bisher äußerst ungünstig,¹ so haben die jüngsten Modifizierungen der Hochschulgesetze verschiedener Bundesländer² die Rahmenbedingungen der Universität geändert. Darüber hinaus hat sich eine Änderung der Bewertung der Hochschule bei der interessierten Öffentlichkeit vollzogen, denn es ist davon auszugehen, daß bei dieser mit großer Wahrscheinlichkeit das Bild von Hochschulen zunehmend durch Rankings bestimmt wird.³ Angesichts dieses Wandels in der Umwelt der Universität und unter der Annahme, daß das vorhandene Finanzierungsdefizit sich in Zukunft zumindest nicht verringern wird⁴, ist festzustellen, daß die Zeit der Hochschulen als staatliche Anstalten endgültig abgelaufen ist. Sie müssen sich als öffentliche Unternehmen dem Wettbewerb stellen.⁵ Da es zu dessen Wesen gehört, daß nicht alle die ersten sein können, kommt der frühzeitigen Schaffung einer strategischen Erfolgsposition eine erhebliche Bedeutung zu, um sich aus der Masse an homogen erscheinenden Hochschulen herauszuheben.⁶

Unter der Annahme, daß ein zukünftiger Wettbewerb vorwiegend zwischen Fakultäten gleicher Fachrichtungen und nicht zwischen den heterogenen Universitäten stattfinden wird,⁷ erscheint es zielgerichteter, diese strategische Erfolgsposition für die Fakultät als universitäre Organisation zu bestimmen. Ausgehend von der Tatsache, daß sich in den verschiedenen Hochschul-Rankings auf den vorderen Plätzen meist eine überschaubare Anzahl bestimmter, „namhafter“ Fakultäten findet, ergibt sich dabei die Frage, was der Hintergrund für den Er-

¹ Vgl. Trogele (1995), S. 2.

² Zu den Änderungen der Hochschulgesetze der Länder Baden-Württemberg und Bayern siehe MfWFK (1998), sowie bisheriges (1993) sowie neues BayHSchG (1997).

³ Vgl. Nietiedt (1996), S. 6.

⁴ Das Finanzierungsdefizit von 1992 zu 1977 wurde von der HRK (1996), S. 25, auf 9 Milliarden zusätzlich sich aus Expansionsbedarf der Hochschulen ergebenden Beträge beziffert.

⁵ Vgl. Daxner (1996), S. 14.

⁶ Vgl. Schober (1998b), S. 1.

⁷ Vgl. Schober (1998a), S. 1.

folg dieser „Spitzenfakultäten“ ist und wie bzw. durch was diese sich von anderen, nicht zu diesem Kreis zählenden Fakultäten unterscheiden.

1.2 Zielsetzung, Vorgehensweise und Themenabgrenzung

Zielsetzung vorliegender Arbeit ist es daher, basierend auf der Methode des Benchmarking und unter Berücksichtigung der Anforderungen an ein strategisches Fakultätsmarketing einen Vergleich der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg (WiSo) mit Spitzenfakultäten durchzuführen und daraus Empfehlungen für ein strategisches Fakultätsmarketing abzuleiten. Dabei wird das Erkenntnisobjekt „Fakultät“ unter der Annahme betrachtet, daß es dem bisher in der Literatur betrachteten Forschungsgegenstand Universität in dessen Charakter und Beziehungssystematik entspricht.

Eingangs werden zuerst in Kap. 2.1 die Fakultät und deren Besonderheiten als Objekt des strategischen Marketing aufgezeigt. In Kap. 2.2 werden im Sinne des Hintergrunds dieser Arbeit Verständnis, Objektbereich und Handlungsebene des Fakultätsmarketing sowie das Verständnis von Markt und Wettbewerb im Rahmen desselben beleuchtet, bevor in Kap. 2.2.4 die Bestimmungsgrößen eines strategischen Fakultätsmarketing betrachtet werden. Nicht eingegangen werden soll dabei auf die teilweise in der Literatur aufgeworfene Frage der prinzipiellen Übertragbarkeit bzw. Vereinbarkeit der Philosophie des Marketing mit der Idee der deutschen Universität.⁸ Kap. 2.3 setzt sich mit dem Begriff und den Typen des Benchmarking sowie der Abgrenzung und dessen Beitrag zu anderen Managementinstrumenten auseinander, bevor die Phasen und Techniken des Benchmarking dargestellt und der Nutzen des Benchmarking für ein strategisches Fakultätsmarketing diskutiert werden.

Aufbauend auf den Theorieteil erfolgt die Durchführung der Benchmarkingstudie in Kap. 3. Darin wird untersucht, inwiefern Marketing als Denkhaltung bzw. Management-Philosophie bei den Entscheidungsträgern der Fakultät ausgeprägt ist und wie sich dies in der Fakultät bzw. am Lehrstuhl niederschlägt. Hierzu wird aus Sichtweise des strategischen Fakultätsmarketing ein „Maximalkatalog“ an möglichen Untersuchungspunkten entwickelt, aus dem ausgewählte Schwerpunkte an der WiSo sowie an Spitzenfakultäten in qualitativer Form un-

tersucht werden. Anknüpfend an die Erkenntnisse der Auswertung werden in Kap. 4 Vorschläge und Empfehlungen zur Umsetzung eines strategischen Fakultätsmarketing an der WiSo gegeben. Bedingt durch den strategischen Hintergrund beinhaltet diese Arbeit keine – mit der Begrifflichkeit des Benchmarking an Hochschulen oft gemeinhin in Verbindung gebrachte – vergleichende Evaluation der Lehre und Forschung. Auch ist es weder Ziel noch Vermögen dieser Arbeit eine „kausallogische“ Erklärung für die Rankingpositionen von Spitzenfakultäten zu liefern.

2 *Begriffsgrundlegung und theoretische Fundierung*

2.1 Fakultät als Objekt des strategischen Marketing

2.1.1 *Begriff und Aufgabenspektrum der Fakultät*

Fakultäten sind als Gliedkörperschaften von Hochschulen zu verstehen, welche Forschungs- und/oder Lehrstätten (Institute, Lehrstühle) bestimmter Fachrichtungen vereinen. Als zentrales Element im Organisationssystem der Hochschule sind Fakultäten durch den rechtlichen Rahmen der Hochschule geprägt, welche als Körperschaft des öffentlichen Rechts über ein Selbstverwaltungsrecht verfügt,⁹ dessen Ausübung durch den Staat bzw. das Bundesland beaufsichtigt wird. Dies bedingt eine enge rechtliche Abhängigkeit vom Staat, was sich insbesondere im Rahmen der Haushalts- und Finanzverwaltung, sowie bei der Errichtung, Änderung und Aufhebung von Fach- oder Studienbereichen niederschlägt.¹⁰

Auftrag der Universitäten bzw. Fakultäten sind die Weiterentwicklung der Wissenschaften durch Forschung, Lehre und Studium sowie die Vorbereitung auf berufliche Tätigkeiten, welche die Anwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden erfordern.¹¹ In diesem Kontext besitzen sie - im Gegensatz zu den anwendungs- und praxisbezogeneren Fachhochschulen - das Promotions-

⁸ Vgl. dazu Topf (1986) S. 45-73 und Becker (1989) S. 83-85.

⁹ Vgl. § 58 Abs. 1 Satz 3 neues HRG. Die Neufassung des HRG gesteht den Ländern und Hochschulen mit dem Wegfall der §§ 60-67 (Organisation und Verwaltung der Hochschule) mehr Autonomie bezüglich der Rechtstellung der Hochschule zu, allerdings haben die bisherigen Organisations- und Verwaltungsstrukturen momentan noch Bestand. Daher wird nachfolgend auch ggf. immer die Quelle im bisherigen HRG erwähnt. Vergleiche dazu das 4. Kapitel im bisherigen und neuen HRG.

¹⁰ Vgl. § 60 bisheriges HRG, Art. 7, Art. 72, Art 81 neues BayHSchG.

¹¹ Vgl. § 2 Abs. 1 neues HRG.

und Habilitationsrecht.¹² Den Charakter wissenschaftlicher Hochschulen besitzen auch staatlich anerkannte, privat finanzierte Hochschulen, welche mit einem eigenständigen Management operieren und über eine weitreichende Autonomie verfügen.¹³ Neben den sich aus dem Auftrag ergebenden Hauptzwecken erbringt die Fakultät auch „sonstige Dienstleistungen“, wie z.B. Berater- und Gutachtertätigkeiten. Das sich dadurch ergebende heterogene Aufgabenspektrum ist in Anh. 1 dargestellt. In diesem Verbundsystem des Aufgabenspektrums werden Erfahrungen mit Personen, Lehrstühlen oder der Ganzheit der Fakultät auf andere Personen, Lehrstühle oder Aktivitäten übertragen. Dieser Imageverbund der Leistungen ist für ein strategisches Fakultätsmarketing von großer Bedeutung.¹⁴

Mit ihrem Aufgabenspektrum ist nach TOPF die Fakultät eine Non-Profit-Organisation,¹⁵ die dem Dienstleistungssektor zuzuordnen ist.¹⁶ Dabei unterscheidet sie sich aus betriebswirtschaftlicher Perspektive von anderen Dienstleistungsbetrieben hinsichtlich der Ziele, Art der Leistungen, internen Strukturen, der Finanzierung sowie der Art ihrer Außenbeziehungen.¹⁷ Für ein strategisches Fakultätsmarketing sind folgende, aus der Eigenschaft der Immaterialität der Dienstleistung resultierende Besonderheiten zu berücksichtigen:¹⁸ die Leistungsbeteiligung des Empfängers - auch externer Faktor genannt - sowie die meist direkte Beziehung zu diesem; desweiteren die mangelnde Möglichkeit der Vorratsproduktion und des „Transports“ sowie eine schwer zu operationalisierende Bewertung der Leistung.¹⁹

2.1.2 Mitglieder und Entscheidungsprozesse der Fakultät

Mitglieder²⁰ sind neben dem nicht-wissenschaftlichen Personal und den Studierenden nach dem HRG die Professoren, Hochschulassistenten, wissenschaftliche Mitarbeiter, Lehrbeauftragte und Lehrkräfte für besondere Aufgaben. Von der Organisationsstruktur ähnelt die Fakultät einer dezentral geführten Unter-

¹² Vgl. Wangen-Goss (1983), S. 15 und § 64 Abs. 1 FHG, zit. nach Nietiedt (1996), S. 26.

¹³ Vgl. Nietiedt (1996), S. 27.

¹⁴ Vgl. Schober (1998a), S. 6.

¹⁵ Vgl. Einordnung nach angestrebtem „generellen Imperativ“ u. „Träger der Organisation“ nach Topf (1986), S. 19-21.

¹⁶ Vgl. „Dienstleistung als nutzenstiftende Verrichtung“ nach Meffert (1986), S. 43.

¹⁷ Vgl. WIBERA-Projektgruppe (1976), S. 3.

¹⁸ Vgl. Meffert (1986), S. 44.

¹⁹ Vgl. Scheuch (1982), S. 12 zit. nach Becker (1989), S. 15.

²⁰ Vgl. § 36 Abs. 1 sowie §§ 43, 47, 53, 55 und 56 neues HRG.

nehmung: Sie gliedert sich meist²¹ auf ihrer zweiten Hierarchieebene in Institute, auf der dritten in Lehrstühle.²² Die Institute stellen dabei Einheiten innerhalb der Fakultäten mit Spezialisierung auf umgrenzte Wissensgebiete dar.²³ Durch die im Grundgesetz festgelegte Wissenschaftsfreiheit verschiedener Autonomiebereiche²⁴ kann auf jeder Hierarchieebene der Universität über „sparteninterne“ Angelegenheiten entschieden werden. Dies geschieht durch die Organe der Fakultät, welche sind:²⁵ der Fachbereichsrat, zuständig für alle Forschung und Lehre betreffenden Angelegenheiten (z.B. Berufungen, akademische Prüfungen) sowie der Dekan in Person eines auf befristete Zeit (2 Jahre) in dieses Amt gewählten Professors der Fakultät. Er übt den Vorsitz des Fachbereichsrats aus und vollzieht dessen Beschlüsse, desweiteren führt er in eigener Zuständigkeit die „sparteninternen“ Geschäfte der Fakultät, wobei er durch eine Dekanatsabteilung unterstützt wird.

Obwohl diese Spartenorganisation als solche einerseits eine schnellere Reaktion auf Veränderungen in der Organisationsumwelt ermöglichen könnte, birgt sie andererseits die Gefahr verstärkter Konkurrenz um knappe Ressourcen, mangelhafter Beziehungen der Divisionen zur Gesamtorganisation oder auch von Kompetenzabgrenzungsproblemen.²⁶ Zudem sind die Elemente und Subsysteme der Fakultät durch Beziehungen und Kompetenzverteilungen vernetzt, in denen nur bedingt eine hierarchische Struktur erkennbar ist. Diese polyzentrische Struktur²⁷ birgt nach BECKER durch ihre Komplexität und partielle Unbestimmtheit formaler Kompetenzverteilung ein nicht unerhebliches Maß an Konfliktstoff, was das System erheblich beeinträchtigen kann.²⁸ Verschiedene Studien belegen den damit verbundenen Mangel an rationalen Entscheidungsfindungsprozessen in universitären Organisationen,²⁹ was zusammenfassend folgende, für ein strategisches Fakultätsmarketing zu beachtende Defizite be-

²¹ Manche Fakultäten bestehen nur aus Lehrstühlen gleicher Fachrichtung, wodurch keine Institutebene notwendig ist.

²² Vgl. Nietiedt (1996), S. 40.

²³ Vgl. Topf (1986), S. 85.

²⁴ Vgl. Hartmann (1984), S. 36.

²⁵ Vgl. zu nachfolgendem § 64 Abs. 2 bis 4 bisheriges HRG.

²⁶ Vgl. Schober (1998a), S. 7.

²⁷ Vgl. Topf (1986), S. 86.

²⁸ Vgl. Becker (1989), S. 48.

²⁹ Vgl. Modell der Koalitionsbildung von Baldrige (1971), S. 15-17; Garbage-Can-Modell von Cohen; March; Olsen (1972).

dingt.³⁰

- Durch die hohe Autonomie der Entscheidungsträger wird die Koordination der Ziele auf Fakultätsebene erschwert.
- Die aus Partikularinteressen, z.B. seitens der Lehrstühle, entstehenden Individualziele konkurrieren mit denen anderer Instanzen.
- Die Beteiligung an Prozessen ist abhängig vom Interesse, Betroffenheitsgrad und der Konkurrenz anderer zeitverbrauchender Aktivitäten.
- Prioritäten können sich schnell durch personelle Diskontinuität verändern, was mit der kurzfristigen Setzung und Revidierung von Zielen einhergeht.
- Der mangelnde Konsens bei der Bestimmung der Prioritäten bewirkt, daß kaum ein Konsens über Rang und Gewicht der Ziele entsteht.
- Darüber hinaus identifizieren sich Fakultätsangehörige stärker mit ihrem jeweiligen Lehrstuhl, als mit der Gesamtorganisation.³¹

Fraglich scheint, ob aufgrund der Tatsache, daß das Erkenntnisobjekt Fakultät eine kleinere und somit überschaubarere Organisationseinheit als die Universität darstellt, sich an der o.g. Problematik entscheidendes ändert, denn auch hier ist oft eine mangelnde Kooperation zwischen Organisationselementen (Lehrstühlen, Instituten) zu beobachten.³²

2.2 Fakultätsmarketing

2.2.1 Verständnis und Objektbereich des Fakultätsmarketing

Ausgehend von der Überlegung, daß für Fakultäten neben den „Kunden“ i.e.S. (Studierende, Unternehmen) auch andere Gruppen (Öffentlichkeit, Politik) von Wichtigkeit sind, wird die Notwendigkeit einer über die klassische Definition³³ des Marketing hinausgehende Orientierung an einem weiter gefaßten Marketingbegriff für ein Fakultätsmarketing deutlich. Diese vor allem von KOTLER geprägte „generische“ Auffassung erweitert den klassischen Marketingbegriff durch die Betrachtung aller zielgerichteten sozialen Austauschprozesse zwischen Organisationen oder Individuen als Gegenstand des Marketing.

Die theoretische Basis für dieses „Generic Concept of Marketing“ bildet der so-

³⁰ Vgl. Becker (1989), S. 52.

³¹ Vgl. Schober (1998a), S. 7.

³² Vgl. Schober (1998a), S. 7.

³³ Nach Hempelmann (1995), Sp. 743 beschränkt sich der Marketing-Begriff in der klassische Definition auf solche Aktivitäten erwerbswirtschaftlicher Unternehmen, die dem Absatz derer Güter dienen.

ziale Austausch-Ansatz,³⁴ bei dem als Transaktion der Austausch von Dingen von Wert zwischen zwei Akteuren verstanden wird. Über die klassische Sichtweise hinaus werden dabei nicht nur Leistung und Geldzahlungen, sondern auch andere immaterielle Objekte von Wert, wie Ideen, Gefühle oder Verhaltensweisen getauscht.³⁵ Vor diesem Hintergrund bezeichnen KOTLER/BLIEMEL Marketing als einen „Prozeß im Wirtschaft- und Sozialgefüge, durch den Einzelpersonen und Gruppen ihre Bedürfnisse und Wünsche befriedigen, indem sie Produkte und andere Dinge von Wert erstellen, anbieten und miteinander austauschen.“³⁶ Als Voraussetzungen für das Zustandekommen einer Austauschbeziehung müssen mindestens zwei tauschbereite Akteure vorhanden sein, wobei der Initiator der Transaktion bei dem Transaktionspartner eine bestimmte Verhaltensreaktion bezüglich des Tauschobjektes beabsichtigt. Des weiteren müssen Tauschobjekt und Verhaltensreaktion für die jeweils andere Seite von Wert sein, d. h. sie müssen zur Bedürfnisbefriedigung beitragen und Nutzen stiften.³⁷ Dabei ist die Reaktionswahrscheinlichkeit des Transaktionspartners, also des Beeinflußten, nicht bestimmt. Das von der Motivation zur Teilnahme abhängige Eintreten bzw. Nicht-Eintreten dieser Tauschreaktion bei einer der Parteien beschreibt die Anreiz-Beitrags-Theorie von BARNARD³⁸, der damit die Teilnahmeentscheidung (decision to participate) und die Gleichgewichtsbedingungen zwischen Anreizen und Beiträgen (inducement-contribution-balance) von Organisationsmitgliedern untersucht. Dabei interpretiert er Organisationen als Koalition von Individuen, welche mit konfliktären Interessen und Zielen den Willensbildungsprozeß der Organisation beeinflussen. Daraus resultiert eine entsprechend komplexer Zielbildungsprozeß der Organisation.

Übertragen auf die Fakultät stellen deren Interessengruppen die Koalitionspartner dar, deren Beziehungsgeflecht wie auf nachfolgender Seite in Abb.1 dargestellt, die Fakultät einbettet. Entsprechend der Anreiz-Beitrags-Theorie werden von den Interessengruppen innerhalb dieses Beziehungsgeflechtes jeweils nur dann Beteiligungen/Beziehungen mit der Fakultät eingegangen, wenn der empfundene Nutzen der Anreize für das Individuum oder die Gruppe größer

³⁴ Erstmals in formeller Weise aufgegriffen von Alderson und Martin (1965), S. 117-127.

³⁵ Vgl. Kotler (1972), S. 48.

³⁶ Kotler; Bliemel (1995), S. 16.

³⁷ Vgl. Kotler (1972), Axiome 1-4, S. 49f.

³⁸ Vgl. Staehle (1989), S. 399f.

oder zumindest gleich den dafür zu leistenden Beiträgen ist.³⁹ Somit bildet die Kenntnis über die Wichtigkeit der Anreize und die daraus entstehenden Bedürfnisse der jeweiligen Interessengruppen die Voraussetzung für eine „Kundenorientierung“ der Fakultät und Grundlage für deren Marketingmaßnahmen.

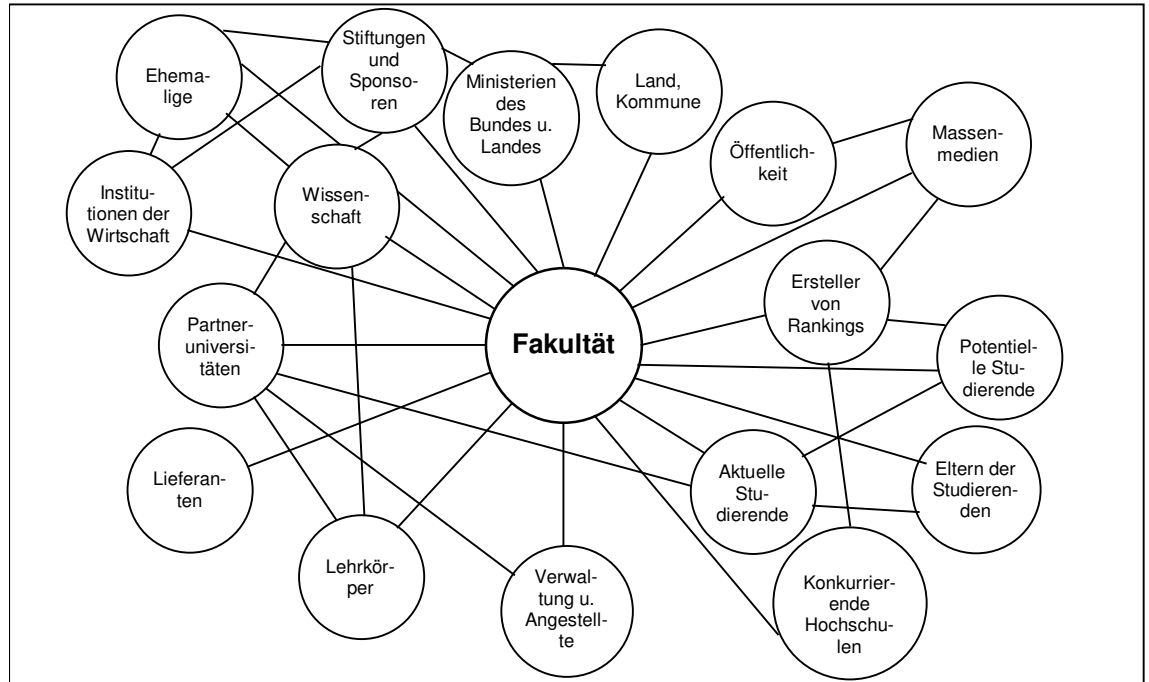


Abb. 1: Beispielhaftes Beziehungsgeflecht der Fakultät, Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Kotler, Fox (1985), p. 25

2.2.2 Markt und Wettbewerb im Rahmen des Fakultätsmarketing

Ausgehend von dem im vorherigen Kapitel vorgestellten Transaktionsansatz wird in der vorliegenden Arbeit unter „Markt“ ein sich aus der Zusammenführung von Angebot und Nachfrage nach bestimmten Ressourcen (Objekte von materiellem als auch von immateriellen Wert) entstehendes Netz von Tauschbeziehungen zwischen den Marktteilnehmern (Interessengruppen) verstanden.⁴⁰ Eine Differenzierung des Marktbegriffes ergibt sich durch die Unterscheidung nach der Transaktionsrichtung bezogen auf den Marktteilnehmer: Wird eine Leistung gesucht bzw. gekauft, handelt es sich um einen Beschaffungsmarkt, wird eine Leistung angeboten bzw. verkauft um einen Absatzmarkt. Bezüglich der Arten von Wettbewerb sind neben der Unterscheidung von Anbieter- vs. Nachfragerseite der individuelle vom institutionellen Wettbewerb abzugrenzen. Tab. 1 liefert einen Überblick über die Wettbewerbsmöglichkeiten der Fakultät in den sich anhand dieser Unterscheidung ergebenden Wettbewerbs-

³⁹ Vgl. Staehle (1989), S. 401.

⁴⁰ Vgl. Becker (1989), S. 23.

feldern.⁴¹ Scheint darin durch den Bedarf an knappen Tauschobjekten gewissermaßen automatisch auch ein Wettbewerb zu entstehen, so sind dafür doch bestimmte Voraussetzungen notwendig: Dazu zählen insbesondere die *Handlungsfähigkeit* und der *-spielraum* der Wettbewerber, das Vorhandensein von *Belohnungs-* und *Bestrafungsmechanismen* (Bewertungskriterien) sowie eine *Transparenz* der Wettbewerbsbedingungen.⁴²

wer	Konkurrenten	
	mit wem	um was
Fakultät	• Fakultäten gleicher Fachrichtung an anderen Universitäten/Bildungseinrichtungen • Fakultäten privater Hochschulen • Fakultäten der eigenen Universität	• Studieninteressierte • Wissenschaftler • Drittmittel (von Unternehmen, Stiftungen, Staat) • Etatmittel • Image von Forschung und Lehre
Lehrstuhl/ Professor	• Fachkollegen fremder Fakultäten im In- und Ausland • Fachkollegen an der eigenen Fakultät • Kollegen anderer Disziplinen an der eigenen Universität • Kollegen an außeruniversitären Forschungsinstituten	• Professuren • Drittmittel von Stiftungen zu Forschungszwecken • Drittmittel aus Forschungsaufträgen • Studierende zur Fachbelegung • Diplomanden/Doktoranden • Etatmittel • Reputation
Studierende	• andere Studienbewerber • Kommilitonen	• Studienplätze • Auslandsaufenthalte • Doktorandenplätze • Stipendien

Tab. 1: Wettbewerbsmöglichkeiten der Fakultät im Überblick, Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Rosigkeit (1995), S. 150f. und Schober (1998a), S. 14

Vor diesem Hintergrund setzt sich SCHÖBER⁴³ eingehend mit den einzelnen Wettbewerbsmöglichkeiten auseinander. Diesem zu Folge ist für die Wettbewerbsfelder der Fakultät festzuhalten, daß bedingt durch die annähernde Substituierbarkeit der Fakultätsleistungen ein Wettbewerb mit anderen öffentlichen Fakultäten existiert,⁴⁴ dabei die Grundvoraussetzung allerdings nur begrenzt erfüllt sind: So ist der Handlungsspielraum durch die rechtliche Abhängigkeit von Staat bzw. Land gering, Ausnahmen bestehen bei Berufungsverhandlungen durch gewisse Ausstattungsdetails.⁴⁵ Desweiteren herrscht trotz verschiedener Ansätze zur Erhöhung der Leistungstransparenz⁴⁶ noch eine mangelnde Transparenz hinsichtlich der Leistung in der Forschung und Lehre einer Fakultät als Ganzes. Damit fehlt eine wichtige Voraussetzung für den Wettbe-

⁴¹ Vgl. zu den Wettbewerbsfeldern der Fakultät Rosigkeit (1995), S. 152-156.

⁴² Vgl. Rosigkeit (1995), S. 147, Wissenschaftsrat (1985), S. 7-9, Kielmansegg (1984), S. 52-54.

⁴³ Ausführlich dazu siehe Schober (1998a), S. 14-20.

⁴⁴ Vgl. Trogele (1997), S. 66.

⁴⁵ Vgl. Rosigkeit (1995), S. 169.

⁴⁶ Einer Untersuchung von Block nach kann insbesondere in den Wirtschaftswissenschaften nicht allein vom Drittmittelvolumen auf die Forschungsleistung geschlossen werden. Vgl. Block (1992), S.10f.

werb um Studienanfänger, so ist Abiturienten trotz der zunehmenden Verbreitung von Rankings nicht bekannt, welches die optimale Fakultät für sie ist.⁴⁷ Daneben ist der Wettbewerb mit Fakultäten privater Hochschulen unvollkommen, da diese im Gegensatz zu öffentlichen Hochschulen Studiengebühren erheben.

Durch die Einführung von Globalhaushalten, die Übertragbarkeit von Kapiteln in das nächste Ausgabenjahr, die Überlassung selbst erwirtschafteter Einnahmen zu 75%⁴⁸ sowie die positive Berücksichtigung des Umfangs der eingeworbenen Drittmittel bei der Haushaltsmittelvergabe für den Lehrstuhl⁴⁹ erweitern jüngste Novellierungen der Hochschulgesetzgebung den Handlungsspielraum der Fakultäten und etablieren Belohnungsmechanismen.⁵⁰ Das Manko der fehlenden Leistungstransparenz ist damit allerdings nicht behoben.

2.2.3 *Notwendigkeit eines strategischen Fakultätsmarketing*

Die im vorherigen Kapitel umrissenen Veränderungen der Voraussetzungen für einen Wettbewerb zwischen Fakultäten sowie andere wettbewerbsfördernde Veränderungen in der Umwelt der Fakultät⁵¹ werfen die Notwendigkeit auf, ein Fakultätsmarketing *nicht* nur auf eine Instrumentaltechnik zur Vermarktung fakultärer Leistungen unter simpler Orientierung an den kurzfristigen Bedürfnissen der Interessengruppen zu reduzieren.⁵² Vielmehr muß ein Fakultätsmarketing auf die langfristige Erschließung und Sicherung von Erfolgspotentialen abzielen und somit die „ganzheitliche, langfristige und globale Dimension des Marketing als Führungskonzeption“⁵³ beschreiben. Solch ein strategisches Fakultätsmarketing weißt folgende Charaktereigenschaften auf:⁵⁴

- Mit einem *Denken in strategischen Erfolgspositionen* strebt es in einem für die Interessengruppen wichtigen Leistungskriterium einen Leistungsvorteil gegenüber den Wettbewerbern an. Bedingung ist dabei dessen Dauerhaftigkeit, so daß er nicht leicht von der Konkurrenz einholbar ist sowie die Wahrnehmung durch die jeweilige Interessengruppe. Letzteres bedingt die

⁴⁷ Vgl. Rosigkeit (1995), S. 170.

⁴⁸ Vgl. MfWFuK (1998), S. 19f. sowie Nachtragshaushalt (1997), S. 2f.

⁴⁹ Vgl. Art. 7 Abs. 1 Satz 2 neues BayHSchG sowie MfWFuK (1998), S. 21.

⁵⁰ Vgl. Schober (1998a), S. 16.

⁵¹ Vgl. dazu Kap. 1.1 und nachfolgend Kap. 2.2.4.

⁵² Vgl. Frackmann (1989), S. 109.

⁵³ Diller; Lücking (1994), S. 1113.

⁵⁴ Vgl. zu nachfolgendem Diller; Lücking (1994), S. 1113-1115.

Wichtigkeit der Kommunikation dieser Erfolgsposition gegenüber den Gruppen.

- Im Sinne der *Ganzheitlichkeit* berücksichtigt es bei der Entwicklung einer Marketingkonzeption als Handlungsanweisung alle den Erfolg beeinflussenden Parameter⁵⁵, wozu die Umwelt der Fakultät als auch die Seiten des strategischen Dreiecks „Fakultät-Interessengruppen-Wettbewerber“ zählen. Bei der **Strategieformulierung** innerhalb der Marketing-Konzeption empfiehlt es sich, im Sinne der Ganzheitlichkeit nach dem von MCKINSEY und PASCALE/ATHOS entwickelten 7-S-Modell einen „fit“ der Strategie mit anderen, sowohl harten (**Structure, Systems**) als auch weichen Elementen (**Staff, Style, Skills**) und den **Superordinate Goals** der Organisation anzustreben.⁵⁶
- Dies geschieht mit einer *längerfristigen Perspektive*, da es nur dann der Fakultät gelingen kann, sich durch den Aufbau von Kompetenzen strategische Erfolgspositionen zu schaffen.⁵⁷ Dabei ist es notwendig, zukünftige Marktchancen sowie eigene Stärken und Schwächen systematisch zu antizipieren, um zukünftige Handlungsspielräume durch die Bestimmung und Auswahl alternativer Strategien zu sichern und damit langfristige Erfolgsvoraussetzungen durch zielgerichteten Einsatz der Ressourcen zu schaffen.⁵⁸
- Um die Leitfunktion des strategischen Marketing im Sinne einer *Führungsaufgabe* zu erfüllen, müssen die Ziele, Strategien und Maßnahmen der Marketing-Konzeption vom Fachbereichsrat als für verbindlich erklärt und sowohl von diesem als auch von anderen Strategiebetroffenen verinnerlicht werden.

2.2.4 Bestimmungsgrößen des strategischen Fakultätsmarketing

Ausgehend von den im vorherigen Kapitel umrissenen vier Charakteristika eines strategischen Fakultätsmarketing werden nachfolgend die Bestimmungsgrößen eines solchen aufgezeigt. Diese Ausführungen bilden den in der Themenstellung besagten Hintergrund, wobei der Fokus mit Hinblick auf das Anknüpfen im Rahmen der Durchführung des Benchmarking auf der Analyse der erfolgsbeeinflussenden Parameter liegt. Wie in Abb. 2 ersichtlich, sind so-

⁵⁵ Vgl. Hellwig-Beck (1996), S. 34.

⁵⁶ Vgl. Pascale; Athos (1981), S. 93 zit. nach Staehle (1989), S. 475.

⁵⁷ Vgl. Diller; Lücking (1994), S. 1114.

⁵⁸ Vgl. Greipel (1988), S. 20.

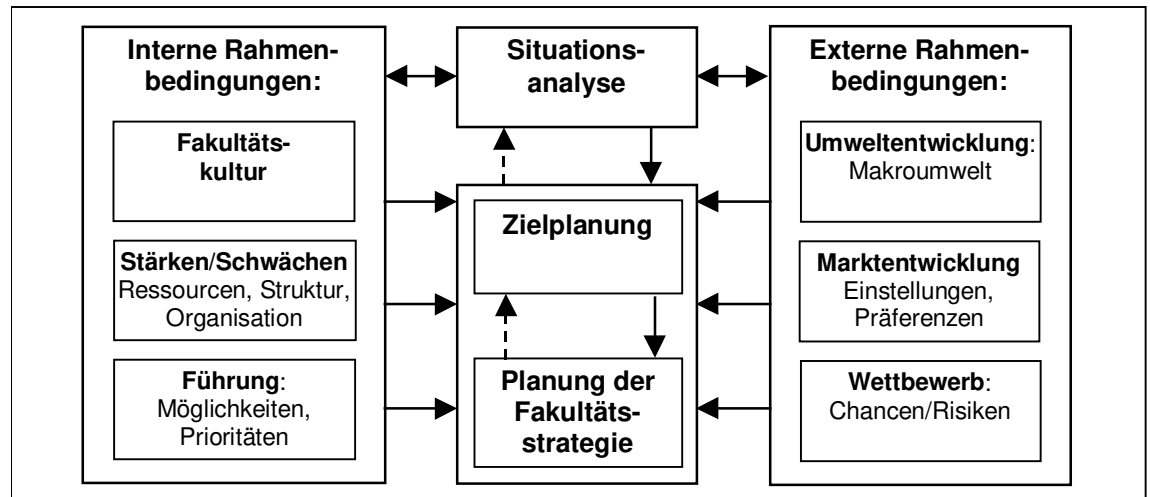


Abb. 2: Bestimmungsgrößen der Fakultätsstrategie, Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Sporn (1992a), S. 90 und Nieschlag, Dichtl, Hörschgen (1994), S. 880

wohl innerhalb als auch außerhalb der Fakultät Bestimmungsgrößen zu berücksichtigen.

2.2.4.1 Externe Rahmenbedingungen

Zu den externen Rahmenbedingungen in der Fakultätsumwelt sind, wie in Abb. 3 dargestellt, die fünf Bestandteile der Makroumwelt zu zählen, welche als nicht kontrollierbare Variablen die Rahmenbedingungen für das Handeln der Fakultät vorgeben.⁵⁹ Auf Mikroebene in der Aufgabenwelt der Fakultät sind die Faktoren zu berücksichtigen, welche die Fakultät mittel- oder unmittelbar bei der Ausführung ihrer Aufgaben betreffen oder zukünftig betreffen könnten: Dies sind die Einstellungen und Präferenzen der Interessengruppen sowie die Chancen und Risiken, die der Wettbewerb mit den konkurrierenden Bildungseinrichtungen birgt.

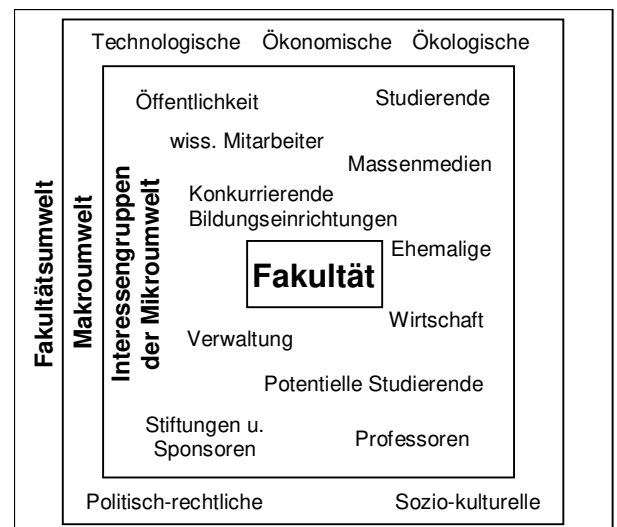


Abb. 3: Fakultätsumwelt, Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Schober (1998a), vgl. auch Nieschlag, Dichtl, Hörschgen (1994), S. 877 sowie Meffert, Kirchgeorg (1993), S. 63

⁵⁹ Insbesondere der Politisch-rechtlichen Umwelt kommt in diesem Sinne große Bedeutung zu, vgl. dazu Kap. 2.1.1.

Vorliegende Arbeit bedient sich zur *Makroumweltanalyse* der von TROGELE für Universitäten durchgeführte SPET-Analyse, welche davon ausgeht, daß die Makroumweltfaktoren aufeinanderfolgend wirken: D.h. Sozio-kulturelle Entwicklungen (**S**) fördern Politisch-rechtliche Aktionen (**P**), welche wiederum sich auf die ökonomischen Aktivitäten (**E**) auswirken, was wiederum die technologischen Entwicklungen (**T**) beeinflußt.⁶⁰ Die Ergebnisse von TROGELE sind allgemein auf Universitäten bzw. Fakultäten für deren jeweils eigene Analyse anwendbar, wobei für die individuelle Analyse noch Ergänzungen bzgl. Markt und Wettbewerb auf der Mikroebene notwendig sind.

Zur *Analyse der Marktentwicklung* empfiehlt TROGELE eine Marktsegmentierung mit anschließender Interessenten- und Nutzeranalyse zur Identifikation der Präferenzen der Marktteilnehmer, wobei er allerdings darauf verweist, daß es zu Beginn problematisch sei, die Zielmärkte zu identifizieren.⁶¹ Da die Ausarbeitung eines strategischen Marketingkonzeptes nicht Hauptgegenstand, sondern Hintergrund der vorliegenden Arbeit ist, steht statt der Abgrenzung von Marktsegmenten die Betrachtung der Einstellungen und Präferenzen der einzelnen Interessengruppen im Vordergrund, was gewissermaßen als Grundlage für die konkrete Ausarbeitung einer Konzeption zu sehen ist.⁶²

Bei der *Analyse des Wettbewerbs* ist zum einen auf Basis der Makroumweltanalyse die Entwicklung des Wettbewerbs im deutschen Hochschulsystem an sich zu betrachten,⁶³ um mögliche strategische Lücken als Chancen durch einen Nachfrage-Angebot-Vergleich der Leistungen von Fakultäten gleicher Fachrichtung zu finden. Zum anderen sind Chancen/Risiken im jetzigen wie zukünftigen Wettbewerb mit den unmittelbar konkurrierenden Bildungseinrichtungen zu suchen. In vorliegender Arbeit werden letztere aus dem Kreis wirtschaftswissenschaftlicher Fakultäten öffentlicher Hochschulen zu bestimmen sein,⁶⁴ wobei aufgrund der mangelnden Leistungstransparenz (vgl. Kap. 2.2.2) eine Auswahl aufgrund von Hochschulrankings und/oder regionaler Orientierung denkbar ist. Ein Auswahl der konkurrierenden Fakultäten unter

⁶⁰ Vgl. Trogele (1995), S. 32f.

⁶¹ Vgl. Trogele (1995), S. 47 und S. 51.

⁶² Vgl. auch Definition von Markt in Kap. 2.2.2.

⁶³ Vgl. Trogele (1995), S. 11f.

⁶⁴ Vgl. auch Fakultät einer öffentlichen Hochschule mit Fachhochschulen in Kap. 2.1.1 und Wettbewerb mit privaten Hochschulen in Kap. 2.2.2.