

## **Entwicklung von Hochschulstrategien in Zeiten stagnierender und rückläufiger Studienbewerber**

– Eine synoptische Vorgehensweise mit Success Resource Deployment, Produkt-Markt- und Ressourcen-Struktur-Matrix

von Dietram Schneider und Tobias D. Schneider<sup>1</sup>

*Zukünftig ist mit einer Stagnation und bei einigen Hochschulen und Universitäten mit einem Rückgang der Studienbewerber und Studienanfänger zu rechnen. Nach Zeiten des Anstiegs ist damit eine Stagnation oder in verschiedenen Fällen sogar eine Reduktion der Gesamtzahl der Studierenden verbunden. Dadurch entsteht sowohl auf der Seite der Hochschulen als auch auf der Seite der Universitäten sowie zwischen Hochschulen und Universitäten ein zunehmender interinstitutioneller Wettbewerb um den studentischen Nachwuchs. Es ist überdies zu erwarten, dass dieser Wettbewerb bis in die inneren Strukturen der Hochschulen und Universitäten hineinreicht und sich so zu einem intrainstitutionellen Wettbewerb auswächst. Dabei ist nicht nur an den Wettbewerb zwischen inhaltsaffinen und damit aus Sicht der Studienbewerber partiell substitutiven Fakultäten und Studiengängen zu denken. Vielmehr dürfte sich die steigende Konkurrenzintensität auch auf die gesamten Verwaltungs- und Serviceabteilungen sowie komplementären Funktionen von Hochschulen und Universitäten erstrecken. Um die dadurch ausgelösten Herausforderungen zu meistern und bei steigender externer Konkurrenz um Studienanfänger hochschuleitig insbesondere die akquisitorischen Fähigkeiten in stagnativ-rezessiven Zeiten zu vitalisieren sowie die internen Potenziale und Ressourcen dafür zu mobilisieren, ist eine ganzheitliche und strategisch ausgerichtete Hochschulentwicklungssystematik erforderlich. Dieser Beitrag soll zeigen, dass sich ihr Aufbau an Instrumenten für die Geschäftsvitalisierung orientieren kann, wie sie in der Praxis u. a. von Unternehmen und Consultinggesellschaften genutzt werden.*

---

<sup>1</sup> Dietram Schneider, Professor für Betriebswirtschaft, Hochschule Kempten; Tobias D. Schneider, Gesellschafter der S&S Publi GbR.

## 1 Einführung – Zwischen Stagnation und Rezession

Nach vielen Jahren steigender Studierendenzahlen sehen sich heute Universitäten und (Fach-) Hochschulen mit einer Stagnation und partiell sogar mit einem Rückgang der Bewerber und Studienanfänger konfrontiert. Während aktuell über eine halbe Million junger Menschen in Deutschland ein Studium beginnt, soll die Zahl bis 2025 um gut 50.000 sinken.<sup>2</sup> Alleine in Bayern ist in den nächsten fünf Jahren ein Rückgang von rund 78.000 auf ca. 69.000 Studienanfänger zu erwarten.<sup>3</sup> In Zukunft ist daher mit einem steigenden (Verdrängungs-) Wettbewerb um Studienanfänger zu rechnen – sowohl zwischen Universitäten, zwischen Universitäten und (Fach-) Hochschulen als auch zwischen (Fach-) Hochschulen. Dazu kommt die Konkurrenz durch private Universitäten und (Fach-) Hochschulen sowie durch Berufsakademien und Verwaltungshochschulen.

Wie in Unternehmen und sonstigen Institutionen, so wird sich der durch Stagnations- und Rezessionserscheinungen ausgelöste Wettbewerb innerhalb der jeweiligen Institutionen fortsetzen – zwischen den einzelnen Fakultäten, dort zwischen den einzelnen Lehrstühlen und letztlich auch zwischen den Lehrpersonen, die ein (existenzielles) Interesse daran haben, dass die Durchführung der von ihnen geplanten Veranstaltungen durch womöglich sinkende Teilnehmerschaft nicht zur Disposition steht. Und schließlich dürfte der Wettbewerb auch vor den Service- und Verwaltungsbereichen nicht Halt machen, sollte mit sinkenden Studierendenzahlen eine Kürzung der Finanzbudgets verbunden sein.<sup>4</sup>

Der in den letzten Jahren erfolgte Kapazitätsaufbau bei nicht staatlichen bzw. privaten Hochschulen und der Anstieg von Studienanfängern an Verwaltungshochschulen tragen zu einem zusätzlichen Wettbewerbs- und Handlungsdruck bei. Im Vergleich zwischen den Wintersemestern 2011/12 und 2018/19 hat sich zum Beispiel die Zahl der Studienanfänger an Fachhochschulen in Bayern lediglich um ca. zwei Prozent erhöht, während im gleichen Zeitraum die nicht staatlichen Fachhochschulen einen Zuwachs von fast 60 Prozent und die Verwaltungshochschulen sogar einen von knapp 130 Prozent erzielten.<sup>5</sup>

---

<sup>2</sup> Vgl. Stuckrad v., Berthold u. Neuvians (2017), S. 30-33. Danach sprechen die Autoren auf der Grundlage ihres „Basismodells“ zwar nicht von einem „Tal“, indizieren jedoch einen kontinuierlichen Rückgang. Vgl. ferner die vom Sekretariat der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder (2019) herausgegebenen Prognosen, wonach u. a. die Zahl der Schulabsolventen mit Hoch- und Fachhochschulreife in Deutschland (2017: 441.800) bis zum Jahr 2025 auf 405.900 sinken werden (nachrichtlich 2016: 430.500, da in 2015 Sondereffekte durch die Wiedereinführung des neunzügigen Gymnasiums in Bayern).

<sup>3</sup> Vgl. Stuckrad v., Berthold u. Neuvians (2017), S. 39.

<sup>4</sup> Die Wirkungskaskade ließe sich an dieser Stelle auch hinsichtlich der Verhaltenskomponente der Beteiligten und betroffenen Akteure nahtlos fortführen. So gibt es beispielsweise zahlreiche Belege dafür, dass durch steigenden Wettbewerb zwischen Akteuren ein nicht unbeträchtliches Potenzial für opportunistisches Verhalten – in sämtlichen Institutionen – freigesetzt wird, vgl. dazu z. B. Schneider (2018).

<sup>5</sup> Vgl. Bayerisches Landesamt für Statistik (2018).

## 2 Gap-Analyse, strategische Optionen der Produkt-Markt- und Ressourcen-Struktur-Matrix

Für die Bewältigung der wettbewerblichen Herausforderungen können Hochschulen und Universitäten – aber auch ihre nachgeschalteten Einheiten wie Fakultäten oder Studiengänge – auf Instrumente zurückgreifen, wie sie aus dem wirtschaftswissenschaftlichen Bereich vorliegen. Für die Stabilisierung von Absatz, Umsatz und Ergebnissen in Zeiten der Stagnation und Rezession sowie für die Steigerung der hierfür erforderlichen kundenorientierten Attraktivität am Markt, die Stärkung der akquisitorischen Kompetenzen und die Vitalisierung von Geschäften greifen vor allem auch Consultinggesellschaften im Zuge von Beratungsprojekten darauf zurück (Abb. 1): Anhand einer Gap- bzw. Lückenanalyse wird dabei zunächst der gewünschten Zielentwicklung die prognostizierte bzw. erwartete Entwicklung gegenübergestellt.

In der Praxis werden zur Schließung von Lücken, die mit der Gap-Analyse identifizierbar sind, häufig ad hoc institutionalisierte Teams eingesetzt, die im Zuge von Brainstormingsitzungen nach Verbesserungsmaßnahmen suchen. Im Gegensatz zu einem solchen inkrementalistischen und wenig methodengestützten Vorgehen setzen synoptisch agierende Berater meist auf ein Mix aus der von Ansoff entwickelten Produkt-Markt-Matrix und einer Ressourcen-Struktur-Matrix.<sup>6</sup> Dadurch entstehen – methodengestützt – in beiden Matrizen jeweils vier übergeordnete strategische Handlungsmöglichkeiten. Während die Optionen in der Produkt-Markt-Matrix eher an einer extern orientierten Geschäftsvitalisierung und akquisitorischen Attraktivierung ansetzen, weisen die Optionen in der Ressourcen-Struktur-Matrix eher einen defensiven internen Anpassungscharakter auf. In beiden Fällen lässt sich durch zusätzliche Differenzierungskriterien die Anzahl der strategischen Programme stark ausweiten (angedeutet durch „evolutionär“ und „revolutionär“). Beispielsweise sind dadurch auf der Marktseite operationale kunden- bzw. zielgruppenspezifische Akquisitionsprogramme generierbar (z. B. für Frauen und Männer und/oder Senioren, für Studienanfänger mit und ohne Berufsausbildung, für regionale und überregionale Studienbewerber).

Zwischen beiden Matrizen sollte ein „fit“ – ein Entsprechungsverhältnis – bestehen. Danach setzt ein Sprung in der Produkt-Markt-Matrix eine geeignete Anpassung von Strukturen und Ressourcen voraus. Und je weiter nach rechts unten dieser Sprung in der Produkt-Markt-Matrix erfolgen soll (u. U. bis zur externen Diversifikation), desto umfangreichere Anpassungen sind i. d. R. auf der Ressourcen-Struktur-Seite erforderlich.

Setzt man an der Geschäftsvitalisierung und akquisitorischen Attraktivierung an, um zum Beispiel mehr Studienbewerber und Erstsemestereinschreibungen zu gewinnen, so empfiehlt die Beratungspraxis, zunächst das Kerngeschäft zu optimieren. Eine derartige Marktdurchdringung läge beispielsweise bei einer verstärkten Akquisitionsaktivität vor, die sich auf die bekannten regionalen Schulen für bestehende Studiengänge konzentriert. Erst auf einer derart sicheren Basis empfeh-

---

<sup>6</sup> Vgl. zur Produkt-Markt-Matrix Ansoff (1966), S. 132; zur Ressourcen-Struktur-Matrix in Verbindung mit der Produkt-Markt-Matrix Schneider (2019), S. 94-98.

len Berater eine Hinwendung zu neuen Märkten – zum Beispiel Erschließung von Berufstätigen für bestehende Studiengänge – oder zu neuen Produkten, die häufig in neue Studiengänge mündet.

Klar ist, dass die Diversifikation nur als letzte Option in Frage kommt. Denn sie provoziert in der Regel den höchsten Veränderungsbedarf, relativ große Unwägbarkeiten und Risiken sowie hohe potenzielle Widerstände (z. B. neue Studiengänge für Berufstätige in Abendkursen). Während daher die Diversifikation als letzter Schritt feststeht, kann fraglich sein, welches strategische Programm nach der Marktdurchdringung zu wählen ist – Markt- oder Produktentwicklung. Folgt man Ansoff und dem typischen Beratervorgehen, dann ist dies in Anlehnung an Grenznutzen- und Grenzkostenabwägungen zu entscheiden: Besteht daher auf der Produktseite ein hoher Ausschöpfungsgrad (hohe Produktbreite und -tiefe), sollte eher die Marktentwicklung gewählt werden – und umgekehrt.

An dieser Stelle besteht – vermutlich auch in Hochschulen und Universitäten – in der Praxis häufig eine „kontextuelle Enge“. So zeigt die Beratungserfahrung häufig ein gegenteiliges Vorgehen. Eine Stärke auf der Produktseite führt bei den Verantwortlichen oft dazu, das Produktspektrum noch weiter anzureichern, wodurch die relative Schwäche auf der Marktseite weiterhin bestehen bleibt oder sich sogar noch verschärft. Und liegt eine Stärke auf der Marktseite vor, so wollen Verantwortliche die Marktseite oft noch weiter stärken, was keine Fortschritte auf der Produktseite bringt bzw. diese zusätzlich belastet. Häufig liegt hier eine falsche Interpretation des Vorschlags von Ansoff vor, wonach er eine Aufgabe bzw. Vernachlässigung der Stärkenposition empfehlen würde. Ansoff hatte explizit nicht im Blick, die Stärkenposition auf einer Seite zu Gunsten der anderen Seite aufzugeben oder zu vernachlässigen. Vielmehr ist die Stärkenposition weiterhin zu verteidigen. Allerdings sollte hier – aufgrund sinkender Grenzerträge und steigender Grenzkosten bei sowieso schon hohen Ausschöpfungsgraden – nicht mehr noch zusätzlich investiert werden (bestenfalls Erhaltungsinvestitionen). Sondern dort wäre anzusetzen, wo eine relative Schwäche besteht (im Sinne von Erweiterungsinvestitionen).

### **3 Gefährdungen durch die Komplexitätsfalle – ein hochschulstrategischer „Teufelskreis“?!**

Im Sinne der Produktentwicklung (alte Märkte, neue Produkte) haben Hochschulen zur Steigerung ihrer Attraktivität in der Vergangenheit häufig versucht, ihr Produktangebot bzw. ihre Studiengänge anzupassen. Flankierend sind sie häufig Kooperationen mit anderen Fort- und Weiterbildungsinstituten eingegangen und haben neue Bachelor- und Masterstudiengänge sowie Cafeteriasysteme eingeführt. Ausgehend vom Wintersemester 2007/2008 mit 11.265 Studiengängen (davon 4.108 Bachelor- und 2778 Masterstudiengänge; daneben z. B. kirchliche und staatliche Abschlüsse) hat sich die Zahl bis zum Wintersemester 2018/2019 auf 19.559 (davon 8.832 Bachelor- und 9.113 Masterstudiengänge) erhöht.<sup>7</sup> Zu berücksichtigen ist dabei, dass bis zum Wintersemester 2009/2010 die damalige

---

<sup>7</sup> Vgl. zum Zahlenmaterial Hochschulrektorenkonferenz (2018) S. 9f.

Umstellung von Diplom- auf Bachelorstudiengänge erfolgte, weshalb ein Vergleich mit den Werten aus dem Wintersemester 2007/2008 zunächst wenig aussagekräftig erscheint. Wenn man daher von einem realistischen Vergleichszeitpunkt (Wintersemester 2009/2010) ausgeht und angesichts von „Umstellungsnachzülern“ den Vergleichszeitpunkt zusätzlich auf das Wintersemester 2010/2011 verlegt (14.094 Studiengänge, davon 6.047 Bachelor- und 5.502 Masterstudiengänge), so fällt dennoch der enorme Anstieg bis zum Wintersemester 2018/2019 auf. Insgesamt lag der Zuwachs (einschließlich sonstiger, z. B. kirchliche und staatliche Studiengänge) bei rund 39 Prozent. Da die sonstigen Studiengänge in diesem Zeitraum stark zurückgingen, sind die Zuwachsraten bei den Bachelorstudiengängen mit 46 Prozent und bei den Masterstudiengängen mit 66 Prozent noch weit höher. Das (Produkt-) Angebot der Bachelor- und Masterstudiengänge ist demnach (ohne die sonstigen Studiengänge) beträchtlich ausgeweitet worden.

Mit der damit verbundenen Ausweitung der Produktbreite und -tiefe war – dem Vorbild der Wirtschaft in stagnativ-rezessiven Zeiten folgend – neben der Attraktivitätssteigerung u. a. die Hoffnung verknüpft, gerade in postmodernen Zeiten den immer pluraleren Interessen sowohl auf der Seite der Studienbewerber als auch auf der Seite des Arbeitsmarktes (und vielleicht auch den Antrieben aus der Perspektive des Lehrpersonals nach ihren „Lieblingsfächern“) zu entsprechen.

Allerdings ging mit diesen produktentwicklungsseitigen Strategien nicht nur in der Ansoff-Matrix eine Komplexitätszunahme einher, sondern auch auf der Seite der Ressourcen-Struktur-Matrix führte dies zu einem nicht unerheblichen Anstieg der Komplexität mit allen damit verbundenen Folgekonsequenzen. Sie reichen von der Zunahme und Heterogenisierung von Fächern, Prüfungen, Modulhandbüchern, Studien- und Prüfungsordnungen bis zum Aufbau zusätzlicher (sowie oft fremdbezogener und damit finanziell belastender) Lehrkapazitäten und der Aufspaltung von Fakultätsressourcen sowie einer stärkeren Belastung der Service- und Verwaltungsbereiche. Dem Aufbau der Komplexität und der dadurch zusätzlich ausgelösten Beanspruchung der begrenzten Managementkapazitäten auf der Leitungsebene der Hochschulen, der Fakultäten und im Lehrbetrieb sowie in der Gremienarbeit standen allerdings häufig kaum nennenswerte Mengeneffekte gegenüber. Vielmehr drohen bei Stagnation und Rezession der Studienanfänger nun – und bereits mittelfristig noch sehr viel mehr – Leerstände und (studentische) Unterbesetzungen in den alten und auch in vielen der neu generierten Produktbereiche (bzw. Studiengänge). Dies dürfte den intraorganisatorischen Wettbewerb samt opportunistischen Verhaltensweisen der beteiligten und betroffenen Akteure zusätzlich befeuern (z. B. Vergabe besonders guter Noten durch Dozenten, um die eigenen Veranstaltungen mit zusätzlicher Attraktivität für die Studentenschaft zu versehen). Wie bei einbrechender Konjunktur und in Rezessionszeiten im Unternehmenssektor, so drohen sich in Extremfällen die vordergründigen „Lösungsansätze“ auch im Universitäts- und Hochschulbereich zu Vervielfältigungen des Ursprungsproblems auszuwachsen. An Hochschulen und Universitäten kommt dies u. a. dadurch zum Ausdruck, dass Bewerbungs- und Einschreibefristen für immer mehr Studiengänge zum Teil mehrmals und bis kurz vor Studienbeginn (oder sogar noch darüber hinaus) verlängert oder Kooperationen mit anderen Bildungsinstituten eingegangen werden, die nicht selten hochschulische bzw. universitäre Qualitätsstandards bedrohen und nach unten verschieben. In der Beratungs-

praxis spricht man insofern bilderreich von einer produktseitig induzierten „Komplexitätsfalle“ oder sogar von einem „Teufelskreis“<sup>8</sup>.

#### **4 „Fit“ zwischen Produkt-Markt- und Ressourcen-Struktur-Seite und die Relevanz nachhaltig vitalisierender Strategien**

So wie die oben beschriebenen Bewegungen in der Produkt-Markt-Matrix beispielsweise im Zuge eines Aufbaus neuer Studiengänge zwangsläufig Veränderungen in der Ressourcen-Struktur-Matrix voraussetzen, so bleiben auch Bewegungen in der Ressourcen-Struktur-Matrix nicht ohne Folgen für die Produkt-Markt-Matrix.

Nehmen Maßnahmen ihren Ausgang in der Ressourcen-Struktur-Matrix, dann können Rückgänge bei den Studienbewerbern und Neueinschreibungen aufgrund restriktiver Finanzmittelzuweisungen zu Einsparappellen, zur Schließung von studentischen Servicecentern und zum Verzicht auf die Nachbesetzung vakanter Stellen führen (Kostenpolitik), wodurch sich zwangsläufig Einschränkungen auf der Produkt-Markt-Seite einstellen (z. B. Aufgabe von Studiengängen). Diese Gefährdungspotenziale könnten zukünftig angesichts einer stagnierenden bis rezessiven Konjunktur, die sich derzeit am Horizont abzeichnet, noch zusätzlich befeuert werden.

Ohne nachhaltig vitalisierende strategische Programme auf der Produkt-Markt-Seite mutieren daher neben der Kostenpolitik auch die anderen Optionen in der Ressourcen-Struktur-Matrix zu rein defensiven Anpassungen, die hochschulseitig meist mit Verzicht, Einsparungen und Schrumpfungen verbunden sind.

#### **5 Vitalisierung und Attraktivierung mit Success Resource Deployment**

Wollen Hochschulen die negativen Konsequenzen defensiver interner Struktur- und Ressourcenanpassungen vermeiden, müssen sie für die Vitalisierung und Attraktivierung ihrer „Geschäftssysteme“ sorgen, um im interinstitutionellen Konkurrenzkampf besser abzuschneiden. Neben den dargestellten Optionen der dargestellten Ansoff'schen Produkt-Markt-Matrix kann hierfür das so genannte Success Resource Deployment (SRD) zum Einsatz kommen (vgl. Abb. 2).<sup>9</sup> Einerseits stellt es eine sinnvolle Ergänzung zur skizzierten matrixartigen Vorgehensweise dar. Andererseits ist SRD als eigenständiges Instrument für die Analyse, Vitalisierung und Generierung von Maßnahmen aufzufassen, um ein beliebiges Geschäftssystem zu gestalten und zu optimieren. SRD kann in der Praxis in allen acht Matrixfeldern (gleichzeitig oder separat) zum Einsatz kommen. SRD erlaubt eine methodengestützte und relevanzgesteuerte Entwicklung von Maß-

---

<sup>8</sup> Vgl. z. B. McKinsey & Company, Inc. (1994), S. 39-62; ähnlich Baur (1994).

<sup>9</sup> Vgl. z. B. Schneider (2001).

nahmen, um Schwächen gezielt zu kompensieren und Stärken im Sinne einer Übertrumpfungsstrategie am Markt und gegenüber Wettbewerbern auszuspielen.

Bei SRD handelt es sich um eine Weiterentwicklung des Target Costing (TC) und des Quality Function Deployment (QFD). Während TC und QFD in der Regel auf die Entwicklung von Produkten begrenzt sind, eröffnet das SRD dem Management eine unbegrenzte Anwendungsvielfalt. Denn SRD setzt am Kern jedes beliebigen Managementphänomens an, weil es stets darum geht, marktliche bzw. von (internen und/oder externen) Kunden vorgegebene Erfolgsfaktoren („Success“) mit meist begrenzten Ressourcen („Resource“) bestmöglich zu erfüllen. Danach liegt in der virtuellen Aufstellung und Verknüpfung („Deployment“) von Ressourcen und Erfolgsfaktoren die zentrale Quelle für das Überleben, das Wachstum und die Profitabilität von Geschäftssystemen.

Das praktische Anwendungsspektrum des SRD reicht von Branchen im primären über den sekundären bis zum tertiären Sektor und erstreckt sich inzwischen auch auf praktische Beispiele im Bildungsbereich.<sup>10</sup> Kaskadenartig lässt sich SRD für ein Gesamtsystem oder für Teilsysteme einsetzen. Die genaue Bestimmung des SRD-Objekts ist für die Auswahl der Erfolgsfaktoren und Ressourcen sehr wichtig, weil diese je nach SRD-Objekt variieren können. So kann sich SRD auf eine gesamte Hochschule oder Universität, organisatorische Teileinheiten (z. B. Personalwesen, Bibliothek, Mensa), eine einzelne Fakultät und/oder einen Studiengang oder nur ein einzelnes Fach in einem Studiengang beziehen.

SRD baut auf einer empirischen Erhebung anhand von drei relativ einfach strukturierten Fragebögen auf. Fragebogen 1 wendet sich an „Klienten“ (z. B. Kunden, Unternehmensvertreter, Studierende, Studienbewerber) und erfasst neben den Stärken und Schwächen der Erfolgsfaktoren auch deren heutige und zukünftige Relevanz aus Klientensicht (vgl. horizontale Linie in Abb. 2). Mit Fragebogen 2 werden die „Klienten“ um eine Stärken- und Schwächenzuweisung hinsichtlich der Ressourcen gebeten (vgl. vertikale Linie in Abb. 2). Fragebogen 3 wendet sich an das interne SRD-Team, das Einschätzungen darüber abgeben muss, wie stark die Ressourcen heute (Ist-Einfluss) und zukünftig (Kann-Einfluss) helfen bzw. helfen könnten, die Erfolgsfaktoren positiv zu beeinflussen (vgl. vertikale Linie in Abb. 2). Zwischen Kann- und Ist-Einfluss liegt eine so genannte Potenzialreserve, die es u. a. für die Kompensation von Schwächen bzw. das überlegene Ausspielen von Stärken im Wettbewerb zu nutzen gilt. Je stärker die Einflüsse sind, desto relevanter ist eine Ressource. Daher sind auch für die Ressourcen die aktuellen und zukünftigen Relevanzen ermittelbar, die – wie beim Target Costing – u. a. für die Budgetierung herangezogen werden können.

Die mit den Fragebögen 1, 2 und 3 erhobenen Daten füllen den „SRD-Tower“, aus dem anschließend – wie aus dem Data-Mining bekannt – Auswertungen zum Zwecke der Maßnahmengenerierung erstellbar sind. Neben typischen Stab- und Säulendiagrammen (z. B. für die Relevanzen und Stärken-Schwächen-Positionen

---

<sup>10</sup> Vgl. zu einem Überblick über praktische Beispiele Schneider (2015), S. 201-230; ferner zu einer Anwendung im Bildungsbereich Pachner, Schneider u. Werdich (2001).

der Erfolgsfaktoren eines Studiengangs) sind aggregiertere SRD-spezifische Ergebnisdarstellungen möglich, so beispielsweise das so genannte Stärken-Schwächen-Potenzialreserven-Portfolio (vgl. Abb. 3). Es ist sowohl für alle Erfolgsfaktoren als auch für alle Ressourcen konstruierbar.

In Abbildung 3 (links) sind sechs von insgesamt 38 Erfolgsfaktoren und (rechts) vier der insgesamt 14 Ressourcen aus einem praktischen SRD-Projekt bei einem Bildungsinstitut positioniert. Je nach Position ergeben sich unterschiedliche Handlungshinweise (vgl. Abb. 3 unten). Die höchste Handlungspriorität besteht jeweils in Feld IV. Denn hier trifft ein starker Handlungsdruck (hohe relevante Schwächen) auf entsprechend hohe Handlungsmöglichkeiten (hohe relevante Potenzialreserven).

## **6 SRD-Aktionsmatrix, Maßnahmengenerierung und Härtegrade**

Im Vergleich zu den Portfolios, die bereits erste Maßnahmenhinweise ermöglichen, geht die so genannte SRD-Aktionsmatrix noch einen Schritt weiter. In Abbildung 4 ist eine SRD-Aktionsmatrix skizziert, die lediglich 56 Zellen (8x7) umfasst. Eine derartige SRD-Aktionsmatrix lässt sich in Publikationen immer nur ausschnitthaft darstellen, weil die Zellenanzahl (als Ergebnis der Multiplikation der Anzahl der Erfolgsfaktoren mit der Anzahl der Ressourcen) in der Praxis einen enormen Umfang annehmen kann. Im vorliegenden Praxisbeispiel ist das Bildungsinstitut in immerhin 532 Zellen zerlegt worden (38x14). In anderen Praxisbeispielen umfasst die SRD-Aktionsmatrix bis zu 2000 Zellen.

Die SRD-Aktionsmatrix erlaubt durch eine Sortierung der Erfolgsfaktoren und der Ressourcen nach ihren jeweiligen (absoluten oder relevanten) Stärken-Schwächen-Positionen eine erste wichtige Priorisierung. Durch die Hervorhebung von Zellen mit überdurchschnittlichen Potenzialreserven erfolgt eine zweite Priorisierung. Durch sie ist eine zusätzliche Orientierung darüber möglich, wo Maßnahmen gezielt einzuleiten sind und gleichzeitig vergleichsweise hohe Reserven für die praktische Umsetzung bestehen. Im Zuge der Maßnahmenableitung wird auf diese Weise die Kreativität des SRD-Teams in die „richtigen“ Zellen kanalisiert. Diese gezielte und priorisierte Vorgehensweise schützt vor Streuverlusten, Aktionismus und dem in der Praxis berüchtigten inkrementalistischen Durchwursteln („muddling through“).

Die mit der SRD-Aktionsmatrix unter Zuhilfenahme der Portfolios gewinnbaren Maßnahmen folgen dem SRD-Prinzip der Konstruktion eines gezielten relevanzgesteuerten und überlegenen Zusammenspiels von Ressourcen und Erfolgsfaktoren (vgl. Abb. 5). Die Maßnahmen sind überdies anhand verschiedener umsetzungsorientierter Kriterien zu qualifizieren (z. B. betroffene Ressourcen, Wirkungen auf welche Erfolgsfaktoren, Zeit- und Kostenaufwand). Sowohl für die Priorisierung und Selektion als auch für die Förderung der sukzessiven praktischen Umsetzung ist es außerdem ratsam, die ausgewählten Maßnahmen mit „Härtegraden“ zu versehen (vgl. Abb. 5, unten).



Die für die Umsetzung selektierten Maßnahmen lassen sich anschließend zu übergeordneten Strategien bündeln. Maßnahmen auf der Seite der Schwächenzellen (rechts unten in der SRD-Aktionsmatrix) lassen sich zu Vitalisierungsstrategien zusammenfassen. Maßnahmen für die Stärkenzellen (links oben in der SRD-Aktionsmatrix) bilden die Basis für Überholstrategien, um Stärken am Markt gegenüber Konkurrenten auszuspielen.

Die Produkt-Markt- und die Ressourcen-Struktur-Matrix fungieren für die mit SRD gewonnenen Maßnahmen als zusätzliche übergeordnete Einordnungsheuristiken, um das Entsprechungsverhältnis („fit“) zwischen externer und interner Stoßrichtung nicht aus den Augen zu verlieren. Für Zwecke der Geschäfts- bzw. Hochschulentwicklung ergibt sich daraus ein wesentlicher Vorteil. Denn oft werden in der Praxis entweder nur Strategien (ohne Unterfütterung mit konkreten Maßnahmen) oder nur Maßnahmen (ohne strategische Stoßrichtung) generiert, wobei nicht selten das Problem der Bereitstellung der für die Umsetzung erforderlichen Ressourcen ausgeblendet bleibt und das in der Praxis gefürchtete Versanden von Maßnahmen und Strategien droht.

## **7 Integrierte Hochschulentwicklungsstrategie mit Success Resource Deployment, Produkt-Markt- und Ressourcen-Struktur-Matrix**

Die stagnierende bis rückläufige Entwicklung der Studienbewerber und -anfänger erhält durch die Eintrübung der Konjunktur auf der wirtschaftlich Seite einen Verbündeten, der für die finanzielle Ausstattung von Hochschulen und Universitäten zu einer zusätzlichen Brisanz führt. Für teure und langwierige Strategieprojekte wie auch für ad hoc generierte und oft nur punktuell wirkende Maßnahmen dürften sich damit die Umsetzungschancen und -erfolge angesichts einer Verengung von Finanzbudgets und zunehmender Dynamik und Komplexität auf der Umweltseite schmälern. Daher sind Vergeudungen von Ressourcen durch Streuverluste zu vermeiden, weshalb Hochschulen und Universitäten eine systematisch-synoptische und möglichst schnell wirksame Vorgehensweise zu empfehlen ist. Sie muss sowohl einen übergeordneten und ganzheitlich ausgerichteten strategischen als auch einen operationalen und zeitnah umsetzungsorientierten sowie an konkreten Maßnahmen ausgerichteten Charakter haben. Den Verantwortlichen eröffnet sich durch eine Kombination aus Produkt-Markt- und Ressourcen-Struktur-Matrix in Verbindung mit Success Resource Deployment hierfür eine erfolgversprechende Perspektive.

## Literatur:

- Ansoff, H.I. (1966): Management Strategie, München.
- Baur, C. (1994): Make or Buy in der Automobilindustrie, Vortragsunterlagen, Verein der Deutschen Ingenieure (VDI), Stuttgart; z. T. veröffentlicht in: Re-Design der Wertkette Durch Make or Buy, hrsg. v. Schneider, D.; Baur, C. u. Hopfmann, L., Wiesbaden.
- Bayerisches Landesamt für Statistik (2018): Sachgebiet 57, Hochschulen, Erwachsenenbildung, Tourismus, Verkehr, Fürth.
- Hochschulrektorenkonferenz (2018): Statistische Daten zu Studienangeboten an Hochschulen in Deutschland – Studiengänge, Studierende, Absolventinnen und Absolventen, Wintersemester 2018/2019, Berlin.
- McKinsey & Company, Inc. (1994): Wachstum durch Verzicht, Stuttgart.
- Pachner, P.; Schneider, D.; Werdich, F. (2001): Success Resource Deployment (SRD) im Personal- und Bildungsmanagement – Ergebnisse einer empirischen Studie, in: Power Tools – Management-, Beratungs- und Controllinginstrumente, hrsg. v. Schneider, D. u. Pflaumer, P., Wiesbaden, S. 49-57.
- Schneider, D. (2001): Success Resource Deployment – Erfolgreiche Produkte und Geschäfte jenseits von Quality Function Deployment, in: io management, Jg. 70, H. 5, S. 18-27.
- Schneider, T. (2018): Institutionen in Zeiten des Darwiportunismus – Kritische Rekonstruktion eines verengten Konzepts einer darwinistisch-opportunistischen Arbeitswelt durch institutionen- und beschäftigungsspezifische Erweiterungen, bislang unveröffentlichtes Manuskript, Kempten.
- Schneider, D. (2019): Unternehmensführung – Instrumente für das Management in der Postmoderne, 3. Auflage, Norderstedt.
- Sekretariat der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder (2019): Vorausberechnung der Anzahl der Studienanfängerinnen und Studienanfänger 2019-2030, Berlin, Mai 2019.
- Stuckrad von, T.; Berthold, C.; Neuvians, T. (2017): Auf dem Hochplateau der Studienachfrage: Kein Tal in Sicht! Modellrechnungen zur Entwicklung der Studienanfängerzahlen bis zum Jahr 2050, Arbeitspapier 203, Centrum für Hochschulentwicklung, Gütersloh.