

Dissertation

„McUniversity“:

Innerstaatliches Academic Franchising (AF)

deutscher Hochschulen – Eine public-private Perspektive

zur Erlangung des akademischen Grades

eines Doktors der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (Dr. rer. pol.)

der Universität Flensburg

eingereicht von

Britta Leusing, MBA

am 15. November 2012

Kontakt: britta.leusing@gmail.com

Vorwort

Diese Arbeit ist aus dem puren Idealismus entstanden, betriebswirtschaftliche Strukturen im öffentlichen Hochschulsektor umzusetzen, ohne befürchten zu müssen, dass der Studierende bzw. die gesamte Öffentlichkeit unter einer schlechten Bildungsqualität zu überhöhten Preisen leiden muss. Markt bedeutet Freiheiten, sowohl für die Bildungsanbieter als auch für die Studiennachfrager und bietet Chancen, alte Strukturen aufzubrechen und neue entstehen zu lassen. Es gilt, diese Freiheiten gewissenhaft und respektvoll anzunehmen. Der Staat bleibt dabei ein wichtiger Steuerungsakteur. Seine Aufgabe ist es, Transparenz und Verteilungsgerechtigkeit zu schaffen und damit die Freiheiten für Angebot und Nachfrage bestmöglich zu garantieren. Unter diesen Bedingungen kann sie funktionieren, die von den einen gefürchtete und die von den anderen erwünschte Marktorientierung.

Als ich auf der einen oder anderen Konferenz Academic Franchising deutscher Hochschulen vorstellte und mich für das Modell aussprach, wurde es als „mutig“ bezeichnet, „öffentlich eine Kommerzialisierung des Hochschulsektors zu befürworten“. Ich möchte behaupten, dass solche nicht ausreichend reflektierten Aussagen von Personen getroffen wurden, die in einer Schublade denken mit dem Label „Marktorientierung ist ausschließlich schlecht“. Betriebswirtschaftliche Strukturen bergen Gefahren. Das zeigt die vorliegende Untersuchung. Eine stattdessen Aufstockung des Grundgehaltes oder das Führen eines Professorentitels können ausreichend Anreize für einzelne Beteiligte darstellen, sich verführen zu lassen und prioritär kostengünstig statt qualitätssichernd zu handeln. Doch selbst wenn ein solches Verhalten festgestellt werden muss, so kann es durch ausreichend Transparenz gesteuert werden.

Ich gebe zu, dass ich die allgemeine Sensationsgier nutze und bewusst die mit der „McUniversity“ verbundene Provokation einsetze. Doch mein Aufruf an alle Leser dieser Studie lautet: Setzen Sie die Brille ab, die nach dem „Skandal“ sucht und Professoren entlarven will, die sich auf Kosten des öffentlichen Hochschulsektors „eine goldene Nase verdienen“. Dieser Skandal kann bei einzelnen Franchisemodellen vermutet werden. Doch lassen Sie dadurch nicht die positiven Eigenschaften dieser Modelle außer Acht. Lesen Sie die Arbeit so wissenschaftlich neutral wie möglich, gehen Sie mit Ihrer gewonnenen Meinung in die Diskussion und handeln Sie entsprechend Ihrer Rolle, Funktion und Ihres Selbstverständnisses.

Das Vorwort einer Dissertation ist wohl der einzige Ort, an dem sich die Emotionen des Autors frei entfalten dürfen. Ich muss sagen, dass ich dieses Projekt weitaus unterschätzt habe, als ich mit meinem Idealismus vor nun doch längerer Zeit als gedacht die Entscheidung zur Promotion traf. Es ist sehr ermüdend, die Ziellinie immer weiter nach hinten zu verschieben – vor allem, wenn man selbst der Läufer ist. Die Energie für den Blick nach links und rechts geht verloren und das Durchhalten ist ohne die vielen Unterstützer und Förderer undenkbar. Jedem einzelnen von Ihnen und Euch gilt mein aufrichtiger Dank:

- meinem Doktorvater und schon seit dem Bachelor begleitenden Professor Dr. Gerd Grözinger für die vielen Möglichkeiten, Ermutigungen und Beratungen für meine Wege in der Wissenschaft und darüber hinaus,
- meinem Zweitgutachter, Prof. Dr. Wenzel Matiaske, für all die unhinterfragten Hilfestellungen zu jeder Zeit,
- der Heinrich-Böll-Stiftung für die finanzielle Unterstützung und für viele bekräftigende Impulse,
- dem gesamten Lehrstuhlteam von Prof. Dr. Wenzel Matiaske an der Helmut-Schmidt-Universität, Universität der Bundeswehr Hamburg, für sehr viel Freiraum, Unterstützung und Austausch,
- meinen Interviewpartnern für die vertrauensvolle Kooperation,
- der IB-Hochschule Berlin für den notwendigen Freiraum im endlichen Endspurt sowie den Kollegen für den wertvollen Sachverstand,
- meinen Kommilitonen und Freunden Veit Larmann, Nora Krzywinski und Nadin Fromm für den vertrauensvollen Austausch in allen Lebenslagen sowie dem gesamten Graduiertenkolleg „Verantwortliche Hochschule“ der Universität Flensburg, im Besonderen meinem Drittgutachter, Prof. Dr. Volker Müller-Benedict,
- meinen Eltern für ihr immerwährendes Vertrauen und jegliche Freiheiten,
- all meinen Freunden und meiner Familie für Rat und Tat, für das Verstehen und für das Verzeihen der „Isolation“.

Ganz besonders danke ich meinem Weggefährten Marten Stock für die unendliche Herzensgeduld, für all die Bestärkungen und das Verständnis auf diesem wichtigen Weg.

Berlin, im November 2012

Britta Leusing

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	X
Tabellenverzeichnis	XI
Abkürzungsverzeichnis	XII

Kapitel 1

Einführung und Darstellung des Untersuchungsgegenstandes 1

A. Die Hochschule im Reformdiskurs	2
B. Neues entsteht: Public + Private = „Hybrid University“	4
C. „Tout est franchisable“ – auch Studiengänge!.....	6
D. „McUniversity“ – reine Utopie für den deutschen Hochschulsektor?	8
E. Aufbau der Untersuchung.....	10

Kapitel 2

Die Hochschule zwischen Idee, Ideal und Realität 12

A. Die ideelle und die instrumentelle Perspektive auf die Organisation Hochschule	12
I. Die Hochschule als spezifische Organisation	13
1. Spezifika durch Expertenpersönlichkeiten.....	14
2. Spezifika durch die Dominanz der Disziplin und durch isolierte Teilsysteme	15
3. Spezifika durch die professionelle Selbstkontrolle.....	15
4. Spezifika in den Entscheidungs- und Strategiefindungsprozessen	16
5. Spezifika in den Verwaltungs- und Leitungsstrukturen	17
6. Spezifika durch das „Gut Bildung“	18
II. Die Hochschule als „normale“ Organisation.....	19
1. Grundzüge „normaler“ Organisationen	19
2. Die Hochschule im Transformationsprozess	21
B. Die Hochschule als unternehmerischer Akteur.....	26
I. Die „entrepreneurial university“	26
II. Gefahren der unternehmerischen Hochschule.....	28
C. Resümee: Unternehmerisches Handeln von Hochschule zwischen Idee und Instrumentalität.....	30

Kapitel 3	
Vom Business Format Franchising (BFF) zum Academic Franchising (AF)	33
A. Der Ausgangspunkt: Business Format Franchising (BFF).....	33
I. Franchising als Vertriebskonzept in der Privatwirtschaft	33
II. Franchising aus Sicht der Agenturtheorie	36
III. Business Format Franchising im öffentlichen Sektor	38
B. Academic Franchising (AF).....	39
I. Ursprung und Definition: AF als Internationalisierungsstrategie	40
II. Academic Franchising im deutschen Hochschulkontext.....	44
C. Vorteile von Academic Franchising	48
I. Marktwachstumsstrategien	49
1. Marktdurchdringung.....	49
2. Marktentwicklung.....	49
3. Produktentwicklung	50
4. Diversifikation	50
II. Finanzeinnahmen und Verbesserung der hochschulischen Infrastruktur	51
III. Erhöhung der Partizipationsrate und Öffnung des Hochschulzugangs für „non-traditional students“	52
D. Nachteile, Gefahren und Ängste bei Academic Franchising.....	55
I. Hohe Qualitätssicherungskosten zur Vermeidung möglichen opportunistischen Verhaltens.....	56
II. Mangelnde „student experience“	59
E. Qualitätssicherung bei Academic Franchising.....	61
I. Qualitätssicherung im internationalen Kontext	62
1. Interne Qualitätssicherung.....	62
2. Externe Qualitätssicherung.....	64
II. Externe Qualitätssicherung aus deutscher Perspektive	69
1. Grenzüberschreitendes Academic Franchising auf EU- und auf Bundesebene.....	70
a. Führung ausländischer Hochschulgrade als einzige Regelungsmöglichkeit von grenzüberschreitenden Franchisingstudiengängen	72
b. Forderung eines ergänzenden Genehmigungsverfahrens von Franchisingstudiengängen	73
2. Grenzüberschreitendes und innerstaatliches Academic Franchising auf Bundesebene.....	74

a.	Modell 1: Die Kreditierungskooperation – Ersatz von Studien- und Prüfungsleistungen	77
b.	Modell 2: Franchising – Durchführung von Studien- und Prüfungsleistungen „off-campus“	78
c.	Modell 3: Franchising inklusive Kreditierungskooperation – Anrechnung des Abschlusses plus Durchführung von Studien- und Prüfungsleistungen bei der Franchisenehmerinstitution.....	79
3.	Grenzüberschreitendes und innerstaatliches Academic Franchising auf Länderebene.....	80
a.	Nordrhein-Westfalen	81
b.	Niedersachsen	82
c.	Brandenburg	83
d.	Hessen.....	84
e.	Schleswig-Holstein.....	84
III.	Die Akkreditierung von Franchisestudiengängen	85
F.	Weitere Umweltdeterminanten von Academic Franchising auf dem deutschen Hochschulsektor	88
I.	Das Wettbewerbsumfeld.....	88
1.	Quantitative und qualitative Veränderungen in der Nachfrage	89
2.	Steigendes Angebot privater Hochschulen	92
3.	Marktchancen für private Anbieter: Staatliche Anerkennung, „Hidden College“ oder Franchising?.....	95
II.	Hochschulpolitische Agenda.....	99
1.	Die Qualifizierungsinitiative des Bundes „Aufstieg durch Bildung“	99
2.	Die Differenzierungsempfehlungen des Wissenschaftsrates.....	101
3.	Der Hochschulpakt	102
III.	Wirtschaftliche Handlungsfähigkeit durch An-Institute.....	104
G.	Resümee: Academic Franchising als Grauzone und als Marktchance.....	106

Kapitel 4
Theoretischer Rahmen zur Erklärung von innerstaatlichem Franchising deutscher Hochschulen **110**

A.	Kernaussagen des Neoinstitutionalismus	112
I.	Überleben von Organisationen durch Legitimitätszuweisung	112
II.	Technische und institutionelle Umwelten	113
III.	Verhalten von Organisationen.....	114

B.	Die Ressourcenabhängigkeitstheorie (RDT).....	115
I.	Ressourcenabhängigkeit	117
1.	Ressourcenbedeutung.....	118
2.	Ressourcenkontrolle	118
3.	Konzentration der Ressourcenkontrolle	118
II.	Unsicherheit	119
III.	Macht	120
IV.	Verhaltensstrategien	123
1.	Konformität	124
2.	Vermeidung von Einflussnahme	125
3.	Kontrolle von Abhängigkeiten	126
4.	Offensichtlicher Widerstand	127
5.	Lobbyismus	127
6.	Vermeidung von Abhängigkeiten	127
V.	Kritik an der RDT	128
C.	Die Prinzipal-Agenten-Theorie	130
I.	Grundannahmen.....	131
II.	Agencyprobleme durch Informationsverzerrung.....	133
1.	Hidden characteristics	133
2.	Hidden action	134
3.	Hidden information	134
4.	Hidden intention.....	135
III.	Lösung von Agencyproblemen in Franchisebeziehungen	135
1.	Ex ante: Adverse-Selection-Gefahr beim Franchising.....	136
2.	Ex post: Moral-Hazard-Gefahr beim Franchising – einseitiges Opportunismusmodell	136
3.	Ex post: Hold-Up-Gefahr beim Franchising – zweiseitiges Opportunismusmodell	138
IV.	Kritik an der Prinzipal-Agenten-Theorie	140
D.	Resümee: Forschungsmodell zur Erklärung von innerstaatlichem Academic Franchising in Deutschland	141
I.	Zur Entstehung von innerstaatlichen Franchisingarrangements.....	142
II.	Zum Verhalten der staatlichen Hochschule innerhalb von innerstaatlichen Franchisingarrangements	143

Kapitel 5

Empirische Analyse: Innerstaatliches Academic Franchising deutscher Hochschulen als reales, langjähriges Phänomen..... 147

A.	Die Fallstudienanalyse als Forschungsmethode	147
I.	Fallstudiendesign.....	150
II.	Fallauswahl	153

III. Datenerhebung.....	155
1. Experteninterviews	156
2. Dokumentensammlung.....	159
IV. Aufbereitung und Analyse der Daten	161
V. Kritik zur Fallstudienanalyse	164
B. Beschreibung der Fallstudien	167
I. Die Franchisingaktivitäten der Fachhochschule Großwest.....	168
1. Das Franchisenehmernetzwerk	169
2. Entstehungsgründe und Ziele	171
3. Die Gestaltung der Kooperationsbeziehungen.....	172
4. Die Franchisestudienangebote	174
II. Die Franchisingaktivitäten der Hochschule Kleinost.....	176
1. Das Franchisenehmernetzwerk	178
a. Tertiäranbieter ohne eigenen Hochschulstatus.....	178
b. Relativ unabhängige Bildungsträger mit eigenem Produktportfolio als Franchisenehmer.....	179
2. Entstehungsgründe und Ziele	180
3. Die Kooperationsbeziehungen.....	182
4. Personelle Verflechtungen.....	186
5. Das Franchisestudienangebot	188
III. Qualitätssicherung	189
1. Externe Qualitätssicherung.....	190
a. Ministerielle Steuerung und besondere Prüfaspekte.....	190
b. Programmakkreditierungen und Reakkreditierungen.....	192
c. Diskussion zur Anwendung der KMK-Beschlüsse zur Anrechnung außerhochschulisch erworbener Kompetenzen.....	195
2. Interne Qualitätssicherung.....	196
a. Interne Qualitätssicherung im Fall der FH Großwest	196
b. Interne Qualitätssicherung im Fall der HS Kleinost.....	198
C. Analyse der Fallstudien	202
I. Ressourcenabhängigkeiten	202
1. Ressourcenabhängigkeiten im Fall der FH Großwest	202
2. Ressourcenabhängigkeiten im Fall der Hochschule Kleinost	206
II. Unsicherheiten	209
1. Exogene Unsicherheiten.....	209
a. Grundsätzliche Legitimität von Franchisingaktivitäten	209
b. Ministerielle Beschränkungen, Verbot und Akkreditierung.....	211
2. Endogene Unsicherheiten	212
a. Zieldivergenzen in den Franchisebeziehungen der FH Großwest...	213

b.	Zieldivergenzen in den Franchisebeziehungen der Hochschule Kleinost	214
c.	Informationsasymmetrien: Moral-Hazard-Gefahr durch hidden action und hidden information	216
d.	Informationsasymmetrien: Adverse-Selection-Gefahr durch hidden characteristics und hidden intention	217
e.	Informationsasymmetrien: Hold-Up-Gefahr durch hidden intention.	218
f.	Opportunismusgefahren im Fall der Hochschule Kleinost	219
III.	Macht und organisationales Verhalten	221
1.	Macht und Verhalten in den Franchisefällen der FH Großwest	223
2.	Macht und Verhalten in den Franchisefällen der HS Kleinost.....	226
D.	Zusammenfassende Bewertung der Franchisingaktivitäten der FH Großwest und der HS Kleinost.....	231
I.	Entstehungsgründe und Zielsetzungen für die Franchisingaktivitäten	231
II.	Verhalten der staatlichen Hochschulen innerhalb der Franchisingarrangements	234

Kapitel 6

Gesamtfazit: Transparenz und Verteilungsgerechtigkeit als Grundvoraussetzungen für erfolgreiches Academic Franchising	237
--	------------

Literaturverzeichnis.....	241
----------------------------------	------------

Anhang

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Studiengänge für den Warenkorb?!	9
Abbildung 2: Hochschulische Franchisingmodelle	43
Abbildung 3: Reichweite und Partnernetzwerk von Franchisingmodellen im deutschen Hochschulsektor	48
Abbildung 4: Modell 3: Franchising inklusive Kreditierungskooperation	80
Abbildung 5: Wachstum der Zahl der Privatstudierenden und der privaten Hochschulen	93
Abbildung 6: Umweltdeterminanten hochschulischer Franchisingarrangements in Deutschland	108
Abbildung 7: Überleben von Organisationen	113
Abbildung 8: Zugrundeliegendes Verständnis des RDT	122
Abbildung 9: Unsicherheit spezifiziert durch Opportunismusgefahren bei Franchisingarrangements entsprechend der Agenturtheorie	130
Abbildung 10: Forschungsmodell zur Identifikation des Verhaltens staatlicher Hochschulen in innerstaatlichen Franchisemodellen	146
Abbildung 11: Gestaltung der Fallstudienanalyse	151
Abbildung 12: Untersuchungsphasen und -ebenen	164
Abbildung 13: Entwicklung der Studierenden-, Studienanfänger- und Absolventenzahlen der FH Großwest	169
Abbildung 14: Franchisebeziehungen der Fachhochschule Großwest	174
Abbildung 15: Studienanfänger ausgewählter staatlicher Fachhochschulen im Bundesland der Hochschule Kleinost seit 1993	176
Abbildung 16: Prozentuale Anteile an den Studienanfängern, Studierenden und Absolventen der Hochschule Kleinost im Vergleich zu ausgewählten staatlichen Fachhochschulen im Bundesland seit dem Studienjahr 2003	177
Abbildung 17: Aktuelles Franchisenehmernetzwerk im trilateralen Kooperationsmodell der Hochschule Kleinost	180
Abbildung 18: Innerstaatliches Franchisemodell der Hochschule Kleinost	186
Abbildung 19: Personelle Verflechtungen im innerstaatlichen Franchisemodell der HS Kleinost	188
Abbildung 20: Das Koordinierungsgremium	200
Abbildung 21: Ressourcenflüsse in den Franchisingarrangements der FH Großwest	204
Abbildung 22: Ressourcenflüsse im trilateralen Franchisegeflecht der Hochschule Kleinost	206
Abbildung 23: Zielfeld- und konvergenzen in den Franchisebeziehungen der FH Großwest	214

Abbildung 24: Zielfeld- und -konvergenzen im Franchisingmodell der Hochschule Kleinost	216
Abbildung 25: Potentielle Opportunismusszenarien im trilateralen Franchisemodell der Hochschule Kleinost	221
Abbildung 26: Entstehungsgründe innerstaatlicher Franchisingarrangements aus den aktuellen Umweltveränderungen heraus.	234

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Merkmale von Franchisingssystemen	36
Tabelle 2: Auswahl franchiserelevanter Codes auf supranationaler und nationaler Ebene	66
Tabelle 3: Synoptische Darstellung ausgewählter Codes of Good Practices kollaborativer Arrangements	68
Tabelle 4: Rechtliche Dokumente zur Regelung von Academic Franchising auf EU-, Bundes- und Länderebene	70
Tabelle 5: Zusammenfassung der Verhaltensstrategien zur Vermeidung und Reduktion von Abhängigkeiten und Unsicherheiten	124
Tabelle 6: Elemente von Franchisebeziehungen	140
Tabelle 7: Analyseeinheiten, Interessensziele und Erhebungsmethoden der empirischen Untersuchung	152
Tabelle 8: Gegenüberstellung der ausgewählten Fallstudien.....	154
Tabelle 9: Anzahl der Studienanfänger im Franchisestudiengang seit WS 05/06	175
Tabelle 10: Abhängigkeiten, Unsicherheiten, Zielfelddivergenzen sowie Verhalten in den Franchisebeziehungen der FH Großwest.....	224
Tabelle 11: Abhängigkeiten, Unsicherheiten, Zielfelddivergenzen sowie Verhalten in dem trilateralen Franchisegeflecht der Hochschule Kleinost	228

Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
ACE	American Council of Education
AF	Academic Franchising
AFG	Aufstiegsfortbildungsförderungsgesetz
AG	Aktiengesellschaft
AKAD	AKAD Hochschulen Stuttgart, Pinneberg, Leipzig Lahr
AQF	Australian Qualifications Framework
AUCC	Association of Universities und Colleges of Canada
Aufl.	Auflage
AUQA	Australian Universities Quality Agency
AVCC	Australian Vice-Chancellors' Committee
BAföG	Bundesausbildungsförderungsgesetz
BayHSchG	Bayerisches Hochschulgesetz
BBesG	Bundesbesoldungsgesetz
BbgHG	Brandenburgisches Hochschulgesetz
BDA	Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände
BerIHG	Berliner Hochschulgesetz
BFF	Business Format Franchising
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
CBS	Cologne Business School
CHE	Centrum für Hochschulentwicklung, Gütersloh
CHEA	Council für Higher Education Accreditation
CNAA	Council for Academic Awards
CRICOS	The Australian Commonwealth Register of Institutions and Courses for Overseas Students
CVU	Council of Validating Universities
DBA	Doctor of Business Administration
DEEWR	Department of Education, Employment and Workplace Relations
DfES	Department for Education and Skills
DFG	Deutsche Forschungsgemeinschaft
DFV	Deutscher Franchise-Verband
DQR	Deutscher Qualifikationsrahmen
e.V.	eingetragener Verein
EBC	Euro-Business-College
ebd.	ebenda

EG	Europäische Gemeinschaft
ENQA	European Association for Quality Assurance in Higher Education
ESG	Standards and Guidelines for internal quality assurance within higher education institutions
ESOS	Education Services for Overseas Students
et al.	et alii
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
EuGH	Europäischer Gerichtshof
EWR	Europäischer Wirtschaftsraum
F-Fakultät	franchiseinitiierende Fakultät
f(f).	(fort)folgende
FEC	Further Education College
FG	Franchisegeber
FH	Fachhochschule
FH GW	Fachhochschule Großwest
FN	Franchisenehmer
FOM	Hochschule für Ökonomie und Management
GATE	Global Alliance for Transnational Education
GATS	General Agreement on Trade in Services
ggf.	gegebenenfalls
gGmbH	gemeinnützige GmbH
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GWK	Gemeinsame Wissenschaftskonferenz
HE(I)	Higher Education (Institution)
HEFCE	Higher Education Funding Council for England
HEP	Hochschulentwicklungsplan
HG (NRW)	Hochschulgesetz NRW
HIS	Hochschul-Informationssystem GmbH, Hannover
HoF	Institut für Hochschulforschung, Halle-Wittenberg
HRG	Hochschulrahmengesetz
HRK	Hochschulrektorenkonferenz
HS	Hochschule
HSchulG HE	Hessisches Hochschulgesetz
HSG	Hochschulgesetz Schleswig-Holstein
HZB	Hochschulzugangsberechtigung
IAU	International Association of Universities

IBS	International Business School
Inc.	Incorporation
ISO	International Organization for Standardization
IT	Informationstechnologie
KMK	Kultusministerkonferenz
KSG	Kreativschule Großwest
MBA	Master of Business Administration
MbO	Management by Objectives
MIWFT	Ministerium für Innovation, Wissenschaft, Forschung und Technologie des Landes Nordrhein-Westfalen
NHG	Niedersächsisches Hochschulgesetz
NIÖ	Neue Institutionenökonomik
NPM	New Public Management
NRW	Nordrhein-Westfalen
NTU	Nottingham Trent University
o.V.	ohne Verfasser
OECD	Organisation for Economic Co-Operation and Development
PA-Theorie	Prinzipal-Agenten-Theorie
PHfB	Private Hochschule für Berufstätige
PPP	Public-Private-Partnership
QAA	Quality Assurance Agency
QM	Qualitätsmanagement
RDA	Resource-Dependence-Approach
RDT	Resource-Dependence-Theorie
S.	Seite
s.	siehe
s. o.	siehe unten
s. u.	siehe unten
SächsHG	Sächsisches Hochschulgesetz
SPO	Studien- und Prüfungsordnung
StBAG	Studienbeitrags- und Hochschulabgabengesetz
TAFE	Technical and Further Education Institutions
TAMS	Text Analysis Markup System
TDA	TAFE Directors Australia
TTZ	Studien- & Technologie Transfer Zentrum Weiz
u. a.	unter anderem
UK	United Kingdom

UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
USA	United States of America
USDE	US Department of Education
USDLA	United States Distance Learning Association
VWA	Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie
WBA	Weiterbildungsakademie
WIB e.V.	Weiterqualifizierung im Bildungsbereich e.V.
WS	Wintersemester
WsW	Weiterbildungsstätte West
z.B.	zum Beispiel

Kapitel 1

Einführung und Darstellung des Untersuchungsgegenstandes

Spätestens seit Burton Clarks (1998) Besprechung der „entrepreneurial university“ wird unternehmerisches Verhalten von Hochschulen als mögliches Lösungsmodell für die aktuellen Krisen¹ diskutiert. Dabei wird eine Markt- bzw. Unternehmensförmigkeit von Hochschule aufgrund der Gefahren des Marktversagens und einem möglichen Missbrauch des öffentlichen bzw. meritokratischen Gutes Bildung vor allem kritisch besprochen (Dill et al. 2004; Slaughter & Rhoades 2004; Slaughter & Leslie 1997). Dem gegenüber stehen die möglichen Vorteile der Diversifizierung und einer Strukturierung des Hochschulsektors durch autonomes und strategisches Handeln. Die Diskussionen verbleiben jedoch zumeist abstrakt bzw. allgemein und nur in wenigen Fällen werden konkrete Modelle und Beispiele vorgestellt (s. u. a. bei Whitley 2008; Müller-Böling 2000; Clark 1998). Diese sind jedoch hilfreich, um die beiden Lager der Befürworter und Gegner der unternehmerischen Hochschule stärker zusammenzuführen und deren tatsächliche Bedeutung sowie optimale Gestaltung herauszuarbeiten.

Die vorliegende Arbeit greift diese Lücke auf und stellt innerstaatliche Franchisingmodelle öffentlicher Hochschulen mit privaten Bildungsdienstleistern als ein Beispiel unternehmerischen Verhaltens vor. Dabei konzentriert sie sich auf den deutschen Hochschulsektor, der traditionell staatlich gesteuert wird und Franchisingmodelle – dazu noch mit privaten Bildungsträgern in einem rein nationalen Rahmen – eher exotische Modelle darstellen. Nur Wenige wissen von ihrer Existenz und haben eine Vorstellung von ihrer Bedeutung oder ihrer Gestaltung. Deshalb werden sie in dieser Arbeit im Detail beschrieben, um eine Basis für die anschließende Analyse des Verhaltens staatlicher Hochschulen innerhalb der Franchisingmodelle zu liefern. Zu diesem Zweck werden die Fragen nach ihren Entstehungsgründen und ihrer Gestaltung beantwortet. Entsprechend leiten die folgenden zwei Forschungsfragen diese Untersuchung an:

- Warum betreiben staatliche Hochschulen in Deutschland innerstaatliches Franchising von Studiengängen mit privaten Bildungsdienstleistern und
- wie verhalten sie sich bei diesen Arrangements?

¹ S. dazu „Die Krise der Universitäten“ in Herausgeberschaft von Stölting und Schimank (2001) und ebenfalls Amaral & Magalhães (2007). Zusammenfassend identifiziert Nickel (2007b) drei gesellschaftliche Krisenherde: die Krise des Wissens, die Krise sozialer Ordnungsmodelle und die Krise des Staates (Nickel 2007b, S. 22 ff.).

Dabei ist zu beachten, dass innerstaatliches Franchising nicht als Allheilmittel im Sinne eines absoluten Lösungsmodells für scheinbar nicht adäquat funktionierende staatliche Hochschulen besprochen wird. Vielmehr soll es exemplarisch als eine Möglichkeit unternehmerischen Handelns dargestellt und analysiert werden. Damit liegt das Ziel dieser Untersuchung in der Generierung von Erkenntnissen, die aufgrund ihrer Anwendungsorientierung und ihres Detailgrades wesentlich zu den aktuellen Debatten in Hochschulforschung und –praxis beitragen sollen. Diese Diskurse werden im Folgenden einführend dargestellt, um abschließend einen Überblick über den Aufbau der Arbeit zu geben.

A. Die Hochschule im Reformdiskurs

Immer noch oder schon wieder steht die Hochschule in der Reformdiskussion². Dabei sieht sie sich nicht nur dem Vorwurf ineffizienter Prozessstrukturen sondern auch starken Umweltveränderungen ausgesetzt. Sie befindet sich mehr oder weniger aktiv³ in einer Orientierungsphase mit neuen Lehrstrukturen insbesondere angestoßen durch den Bologna-Prozess, einem zunehmenden nationalen und internationalen Wettbewerb sowie einem herausfordernden Nachfragetrend begründet durch demografische Entwicklungen auf der nationalen Ebene. Sie steht in einer Dilemma-Position zwischen der Rücknahme staatlicher Finanzmittel und der gleichzeitigen Aktivierung von neuen bzw. Reaktivierung bestehender Anspruchs- und Interessensgruppen, wodurch die an sie gestellten Forderungen zunehmen (Schimank 2001; Hanft 2000b). Burton Clark (1998) spricht von einer „Demand-Response-Imbalance“, die übersetzt schlichtweg als Überforderung der Hochschule bezeichnet werden kann. Schimank (2001) kommt aufgrund der Diversität aller hochschulinternen und –externen Anspruchsgruppen zu der Aussage, dass sich Hochschulen „als aus allen Nähten platzende Gemischtwarenläden charakterisieren“ lassen (Schimank 2001, S. 229). Es besteht ein „Zielwirrwarr“ durch Pluralisierung, Dissens und Inkompatibilitäten zwischen den formulierten Forderungen. Zudem ergeben sich „Entscheidungsblockaden“ aus der Struktur der akademischen Selbstverwaltung heraus sowie durch „festgefahrene Interessens- und Machtkonstellationen“ (ebd., S. 233 ff.).

² S. im Gegensatz dazu die Diskussion um die Reform(un)fähigkeit von Hochschulen aus organisations-theoretischer Sicht bei Hanft (2000b). Einige Jahre später formuliert Teichler (2008) die skeptische Frage, ob sich der aktuelle Reformschwung in einen "Implementations-Kater" ähnlich wie in den Reformbewegungen der 80er Jahre verwandelt, da es an präzisen Entscheidungen und finanziellen Mitteln für die Umsetzung mangelt (Teichler 2008, S. 30ff.). S. weitere Literatur zur Hochschulreform z.B. Pasternack & Kehm (2001).

³ Zur Entwicklung der Hochschule von einer responsiven bis zu einer aktiven bzw. proaktiven Organisation s. Peterson (2007) und Kap. 2.

Durch diese Entwicklungen scheinen sich – im Gegensatz zu vorherigen Reformbestrebungen – aus der aktuellen Debatte heraus tatsächlich Handlungsnotwendigkeiten bzw. sogar Handlungsdruck für die Hochschulen zu ergeben (Kreckel 2003). „Universitäten stehen vor Veränderungsherausforderungen, die ohne die Fähigkeit zur Entwicklung und Umsetzung von (für die Tradition der Universität relativ) Neuem nicht zu bewältigen ist.“ (Picot 2000, S. 313). Solch „neue“ Verhaltensweisen und Strukturen können sich für Hochschulen durch ihre zunehmende institutionelle Autonomie ergeben. Der Staat zieht sich aus der Detailsteuerung zurück und überlässt Teile der Kontrolle den Kräften von marktähnlichen Strukturen (Kreckel 2003, Schimank 2001, S. 223 ff.).

Damit ist der aktuelle „Reformdiskurs Hochschule“ in die Bewegung des New Public Management (NPM) als genereller Modernisierungstrend in der öffentlichen Verwaltung einzuordnen. Diese soll sich vom „Verwaltungsapparat“ zu einem kundenorientierten Dienstleister entwickeln. Statt formaler Steuerung werden betriebswirtschaftliche Instrumente eingeführt, damit die Verwaltung besser als bisher ihre Schnittstellenfunktion zwischen Staat und Bürgern wahrnehmen kann. Im Rahmen der Neukonzeption des Gewährleistungsstaates organisiert der Staat einen Wettbewerb für öffentliche Güter, wobei er für die Bereitstellung und die Erstellung der Leistung weiterhin verantwortlich bleibt (Quasi-Markt⁴) (Hilgers & Budäus 2009, S. 53; Schedler & Proeller 2006)⁵.

Im Hochschulsektor sind die NPM-Bewegungen mit dem Ziel verbunden, ein „dereguliertes, dezentralisiertes und diversifiziertes Hochschulsystem“ zu schaffen (Pellert 1999, S. 277), um die hochschulische Leistungserstellung zu steigern und die Hochschule zu einem „konkurrenzfähigen und responsiven Akteur“ zu machen (Schimank 2008, S. 627 f.; Nickel 2007b; Krücken & Meier 2006; Schimank 2004, S. 79). Doch es gibt Befürworter und Gegner dieser Entwicklungen: Auf der einen Seite wird durch die marktlichen Strukturen eine Kommerzialisierung des Hochschulsektors befürchtet mit der Gefahr, dass sich staatliche Akteure wie „For-Profit-Einrichtungen“ verhalten und ihren öffentlichen Bildungsauftrag vernachlässigen (Massy 2004). Auf der ande-

⁴ Durch quasi-marktliche Strukturen werden Wettbewerbsbedingungen in der Verwaltung durch entsprechende Surrogate geschaffen. Dabei entstehen keine Berührungspunkte mit dem privaten Sektor. Quasi-Märkte entstehen in solchen Bereichen, in denen (noch) kein direkter Wettbewerb zwischen öffentlichen und privaten Akteuren möglich ist (Schedler & Proeller 2006, S. 198).

⁵ Länderberichte zeigen, dass Deutschland im Allgemeinen und insbesondere im Hochschulsektor ein Nachzügler bei der Umsetzung des NPM-Modells ist (Schimank 2008, S. 624; de Boer et al. 2007).

ren Seite bleiben mit den Steuerungselementen über den Markt die Hoffnungen verbunden, dass die einzelnen organisatorischen Einheiten der Hochschule befähigt und auch angereizt werden, ihre jeweiligen Stärken in Lehre und Forschung herauszustellen und eigene Profile zu bilden. Damit soll ein gesundes internes Portfoliomanagement sowie das Korrigieren eines eventuellen Marktversagens durch eine vorausschauende strategische Planung ermöglicht werden. Hierarchische Governancemechanismen durch eine staatliche Außensteuerung und durch gestärkte Leitungsfunktionen sind notwendig, um die neuen marktlichen Strukturen insbesondere gegen die Beharrlichkeit der hochschulischen Selbstverwaltung durchzusetzen und langfristig zu erhalten (Schimank 2008, S. 625 f.)⁶.

B. Neues entsteht: Public + Private = „Hybrid University“

Eine zunehmende Marktorientierung staatlicher Hochschulen und damit die Erschließung neuer hochschulischer Umwelten führen international zu dem Trend, dass die Grenzen zwischen dem staatlichen und dem privaten Hochschulsektor zunehmend verschwimmen. Bei (noch) zu geringer Handlungsautonomie versuchen Hochschulen der staatlichen Kontrolle zu entfliehen, in dem sie nicht nur Formen der Trägerschaft verändern (z.B. durch Umwandlung in eine Stiftung), sondern auch neue Einrichtungen als private oder halb-staatliche Untereinheiten gründen. Gleichzeitig nimmt die Anzahl der rein privatwirtschaftlichen Bildungseinrichtungen („for-profit“) zu und öffentliche sowie private Institutionen konkurrieren gleichsam sowohl um Studierende als auch um die besten Wissenschaftler (Tierney & Hentschke 2007; Newman et al. 2004).

Aus der Konkurrenzsituation heraus bieten sich jedoch Kooperationen an: Die staatliche Hochschule verhält sich „unternehmerisch“ und kooperiert mit privatwirtschaftlichen Einrichtungen auf der Suche nach alternativen Finanzierungsquellen und Diversifizierungsmöglichkeiten (Enders & Jongbloed, 2007 S. 9 ff.). Es entstehen so genannte „Hybrid Universities“, also solche Hochschulen, die sowohl im öffentlichen als auch im privaten Sektor operieren und somit eine Kombination von öffentlichen

⁶ S. zum Diskurs zur Hochschulgovernance z.B. den metaphorischen Vergleich von Hochschulsteuerung über ein Ampelsystem gegenüber einem Kreisverkehr-System bei Jongbloed (2003). Unter Bezugnahme auf Clarks Steuerungs-dreieck zwischen Staat, Markt und akademischer Oligarchie (Clark 1983) spricht sich Jongbloed (2003) nicht für einen Rückzug des Staates in der Hochschulsteuerung zugunsten marktlicher Strukturen aus. Vielmehr fordert der Autor einen dynamischen Interaktionsprozess zwischen den drei Akteuren, wobei der Staat sowohl intervenierend als auch initiativ zur Förderung bestimmter Maßnahmen auftreten kann (Jongbloed 2003, S. 131 f.).

Verpflichtungen mit kommerziellem Marktverhalten darstellen⁷. „They become a mixture of both a governmental institution and a commercial enterprise.“ (Koelman & De Vries 1999, S. 173)⁸.

„Hybrid Universities“ werden als modern und innovativ besprochen⁹ (Mouwen 2000, S. 48 ff.). Sie gelten als kundenorientiert, effizient und effektiv und entlasten mit ihren privatwirtschaftlichen Verflechtungen den Staatshaushalt bei der Erfüllung des öffentlichen Bildungsauftrags. Um sich im Wettbewerb zu positionieren, suchen sie mit ihrer „enterprising attitude“ nach Wegen, die Effizienz der Produktionsprozesse zu erhöhen und gleichzeitig die Qualität zu steigern. Sie setzen auf Differenzierungsstrategien und haben damit ein hohes Interesse an innovativen Produkt- und Strukturentwicklungen. Sie entdecken Nischen und reagieren auf bislang unbefriedigte Kundenbedürfnisse. Zudem fällt es ihnen durch flexible Anreizsysteme leichter, ihr Personal zu motivieren (Koelman & De Vries 1999).

In „Hybrid Universities“ werden jedoch spezielle Gefahren insbesondere aufgrund der Zieldivergenz der beteiligten Partner vermutet: Während von der staatlichen Hochschule angenommen wird, dass sie ihren öffentlichen Bildungsauftrag mit Priorität auf der Qualität des Studienangebotes verfolgt, wird bei der privaten Bildungsinstitution vom obersten Ziel der Gewinnmaximierung ausgegangen, wodurch zugunsten der Kosteneffizienz Qualitätsmängel befürchtet werden (Harreveld et al. 2007, S. 283). Mit Blick auf die bestehenden Risiken verbleiben dem Staat laut Koelman und De Vries (1999) nur zwei Optionen: das Verbot oder die Regulierung von „Hybrid

⁷ Die Definition geht auf Twist & In't Veld (1999) zurück, die das Verhalten von öffentlichen Einrichtungen auf dem Markt im Allgemeinen untersucht haben. Die Übertragung auf Hochschulen und die Titulierung „Hybrid University“ erfolgte erstmals durch Koelman & De Vries (1999). Weitere Arbeiten und Diskussionen zur „Hybrid University“ finden sich bei Mouwen (2000) und Marginson & McBurnie (2004).

⁸ Kooperationen zwischen öffentlich und privatwirtschaftlich getragenen Einrichtungen werden generell unter dem Begriff „Public-Private-Partnership“ (PPP) behandelt. Zur Abgrenzung des Begriffs PPP s. u. a. Budäus & Grüning (1997), Schedler & Proeller (2006). PPP-Modelle finden sich vereinzelt im deutschen Hochschulsektor, wobei sie insbesondere in den Bereichen Hochschulbau und Forschung dokumentiert sind, aber weniger im Bereich der Hochschullehre (s. dazu u. a. Erhardt 2002; Hannappel 2005; Konegen-Grenier & Winde 2000; Pfnür 2006). Auch Kooperationsmodelle bei Neugründungen von Studienzentren bzw. Akademien und bei kooperativen Studiengängen im dualen Verständnis werden als PPP bezeichnet (Konegen-Grenier & Winde 2000). Die Kooperationsform Franchising kann jedoch nur im weiten Sinne als PPP verstanden werden (Budäus & Grüning 1997, S. 50). Aus diesem Grunde und mit Blick auf die unscharfe Definition von PPP sowie ihres Verständnisses als Problemlösungsansatz und nicht als Instrument oder Mechanismus (Schedler & Proeller 2006, S. 204) wird auf eine Untersuchung des hier betrachteten Forschungsgegenstandes aus Perspektive von Public-Private-Partnerships verzichtet.

⁹ Mouwen (2000) identifiziert unterschiedliche Kombinationsgrade von staatlichem und privatwirtschaftlichem Verhalten von „Hybrid Universities“ nach einem minimalen, einem maximalen und einem selektiven Marktszenario. Dabei stellen laut Meinung des Autors Hochschulen in einem maximalen Marktszenario den Typ einer modernen, innovativen Hochschule dar, die sowohl gesellschaftlich als auch marktorientiert handelt. Solche Hochschulen verfügen grundsätzlich über einen hohen Anteil nichttraditioneller staatlicher Gelder und nutzen unternehmerische Organisationsstrukturen aktiv zur Marktpositionierung (Mouwen 2000, S. 48 ff.).

Universities“. Aufgrund ihrer Potentiale bevorzugen die beiden Autoren letztere Alternative. „In our view it is of the essence to make good use of those strong points and to bring the risks arising from the weak points under control.“ (ebd., S. 174)¹⁰.

Enders und Jongbloed (2007) fügen dem hinzu, dass anstelle der Form des Trägers vielmehr die Outputqualität, die Kosten des Outputs sowie der grundsätzliche Gewinn für die Öffentlichkeit von Studien- und Forschungsangeboten im Zentrum des Interesses liegen sollte. Wichtig ist, die entstehenden neuen Modelle unter Qualitätssicherungsaspekten und ihrem geleisteten öffentlichen Beitrag zu untersuchen. „The main issue is to study (...) the impact of external conditions on the behaviour of institutions and to study under which conditions higher education institutions and systems assure quality, efficiency as well as accessibility.“ (Enders & Jongbloed 2007, S. 21).

C. „Tout est franchisable“¹¹ – auch Studiengänge!

Unter diesen Aspekten werden innerstaatliche Franchisingmodelle von deutschen staatlichen Hochschulen mit privaten Bildungsträgern als eine Form des unternehmerischen Verhaltens bzw. einer „Hybrid University“ untersucht.

Franchising ist eine erfolgreiche und gängige Vertriebsstrategie aus der Privatwirtschaft, die auch auf Seiten der Verbraucher weitestgehend bekannt ist. Mit dem Begriff werden primär Ketten aus dem Gastronomiebereich wie McDonald's und Starbucks assoziiert, bei denen der Konsument an jedem Ort bzw. an jeder Franchisefiliale gleiche Produkt- und Qualitätsstandards erwarten kann.

Doch wird von Franchisingmodellen im Hochschulsektor gesprochen, bestehen weitestgehend Unkenntnis und Unverständnis insbesondere innerhalb des deutschen Hochschulraumes. Dabei ist Franchising ein bereits seit mehreren Jahrzehnten bestehendes Phänomen, das im Internationalisierungsprozess von Hochschulen prominent geworden ist. Vorreiter sind vor allem Hochschulen aus den USA, Großbritannien und Australien, die via Franchising u. a. in Kooperation mit deutschen Hochschulen Studiengänge exportieren. Weniger bis gar nicht bekannt ist die Tatsache, dass seit mindestens Anfang der 90er Jahre auch Franchisingarrangements von staatlichen Hochschulen als Franchisegeber auf rein nationaler Ebene bestehen. Dabei sind die Franchisenehmer statt staatlicher Hochschulen privatwirtschaftliche

¹⁰ Dazu formulieren die beiden Autoren gewisse Prinzipien, die einerseits von dem öffentlichen Partner und andererseits von dem privaten Partner zu beachten sind. Dazu gehören z.B., dass die Studierenden keine „Opfer“ von unternehmerischen Verhaltensweisen der Hochschule werden dürfen und dass kein unfairer Wettbewerb entstehen darf (Koelman & De Vries 1999, S. 174 ff.). Zur Diskussion dieser Prinzipien s. Marginson & McBurnie 2004, S. 195 ff.

¹¹ Das Zitat geht auf Skaupy zurück (Skaupy 1995, S. 46). S. Kap. 2, C.

Bildungsdienstleister unterschiedlichen Typs von privaten Hochschulen über berufliche oder Weiterbildungsanbieter bis zu Einrichtungen mit einem Angebotsportfolio im Tertiären Bereich ohne staatlichen Hochschulstatus.

Die Modelle funktionieren in einigen strukturellen Elementen tatsächlich ähnlich wie bei McDonald's: Die Franchisegeberhochschule schließt einen Vertrag mit der Franchisenehmereinrichtung über die Durchführung des Unterrichts in einem Studiengang der Hochschule. Die Studierenden werden beim bzw. vom Franchisenehmer unterrichtet, schließen ihre Prüfungen meist dort ab und erhalten den akademischen Grad der Hochschule. Diese ist verantwortlich für die Qualitätssicherung, während der Franchisenehmer für das mögliche Studienangebot eine Verwaltungspauschale bzw. eine Lizenzgebühr an die Hochschule zahlt und für die Bereitstellung aller dafür notwendigen Ressourcen zu sorgen hat.

Für die staatliche Hochschule bedeutet Franchising zum einen ein überregionales und erweitertes Angebot ihrer Studiengänge und damit eine klare Expansionsstrategie. Zum anderen erschließt sie sich unter dem Druck der staatlichen Budgetkürzungen alternative Finanzierungsquellen – zumindest auf den ersten Blick. Ob sich dies bei einem zweiten Blick bestätigt, wird die vorliegende Untersuchung zeigen.

Hochschulpolitisch gewinnen Franchising- und ähnliche Modelle u. a. in den aktuellen Debatten um die Differenzierung des Hochschulsektors und um die Durchlässigkeit der beruflichen und hochschulischen Bildungssysteme zunehmend an Bedeutung (s. u. a. Wissenschaftsrat 2010a)¹². Das Interesse an Franchisingmodellen wächst seitens verschiedener hochschulischer Akteure, wobei es auch Kritiker gibt: Franchisingmodelle leiden nämlich – wie betriebswirtschaftliche Strukturen und Instrumente im Bildungsbereich im Generellen – unter einem schlechten Image. Es wird scharfzünftig kritisiert, dass weniger pädagogische als vielmehr finanzielle Motive dominieren und öffentliche Hochschuldienstleistungen ausgenutzt werden, um Interessen Einzelner zu befriedigen. Zudem wird die Gleichwertigkeit der Studien-

¹² Z.B. wurde in 2011 eine Tagung zu Kooperationen im Hochschulsektor vorwiegend für Praktiker durchgeführt, bei der innerstaatliche Franchisingkooperationen eines der Hauptthemen war (genauere Angaben können zu dieser Tagung nicht vorgenommen werden, da ansonsten die Anonymisierung der empirischen Untersuchung gefährdet sein könnte). Zudem wurde die Autorin mehrfach von Bildungspolitikern angesprochen, die auf der Suche nach einer Franchisegeberhochschule waren. Zur Verbindung von innerstaatlichen Franchisingarrangements mit Modellen der Anrechnung beruflich erworbener Kompetenzen (s. Kap. 3, E.II.2) wurde die Autorin als Referentin zur ANKOM-Abschlussstagung in 2011 eingeladen. Passend dazu macht das Ministerium für Schule und Weiterbildung NRW bei der Diskussion um die frühpädagogische Fachkräfteausbildung auf die Möglichkeit von innerstaatlichen Franchisingkooperationen zwischen Fachschulen und Hochschulen aufmerksam (socialnet GmbH 2012).

phase beim Franchisenehmer mit der hochschulischen Ausbildung angezweifelt (u. a. Cavanaugh & Cavanaugh 2006; Strosnider 1997).

Im deutschen Kontext wurden jüngst hochschulische Franchisingarrangements von der Presse kritisch besprochen¹³. Ursache dafür sind einerseits intransparente Strukturen bestehender Modelle und andererseits ein nicht einheitliches Verständnis über ihre Gestaltung aufgrund unklarer rechtlicher Regelungen. Sie stellen eher einen Graubereich dar, weil sie sowohl im internationalen als auch im innerstaatlichen Modus nicht bzw. nur in wenigen Landeshochschulgesetzen bzw. Empfehlungen und Beschlüssen eindeutig behandelt werden (u. a. KMK 2008, s. Kap. 3, E.II).

Doch die Verbreitung solcher Modelle nimmt zu, wenngleich sie nicht auf den ersten Blick als Franchising zu identifizieren sind. Aufgrund des schlechten Images und den bestehenden rechtlichen Verwirrungen vermeiden Hochschulen die Verwendung des Begriffs Franchising. Dennoch gibt es derzeit mehr als 20 staatliche Hochschulen in Deutschland, die als Franchisegeber mit über 30 privaten Bildungsträgern gemeinsam Studiengänge vorwiegend im Bachelorbereich anbieten (s. Kap. 3, B.II; s. Anhang 1). Damit nimmt das innerstaatliche Modell ein unerwartet hohes Volumen im Vergleich zum eher bekannten grenzüberschreitenden Franchising ein.

D. „McUniversity“ – reine Utopie für den deutschen Hochschulsektor?

Mit Blick auf die Verbreitung des Modells, stellt sich die Frage, ob Franchising im Zuge zunehmender marktlicher Steuerungselemente ein Zukunftsmodell des deutschen Hochschulsektors darstellt. Dabei ist von besonderem Interesse, welche Hochschulen, Organisationen und Personen Franchising mit welchen Gründen und Motiven initiieren und betreiben – auch vor dem Hintergrund, dass Hochschulbildung scheinbar mehr und mehr zu einem Investitions- und Anlagegeschäft sowohl national als auch international agierender Bildungskonzerne wird (Althaus 2009).

Dazu hat George Ritzer (1998) bereits in den 90er Jahren im Rahmen seiner These einer allgemeinen McDonaldisierung der Gesellschaft auch den Hochschulsektor in den Blick genommen und ein mögliches Zukunftsbild einer „McUniversity“ gezeichnet. Die Gesellschaft strebt im Generellen nach effizienten, quantifizierbaren, vorher-sagbaren und kontrollierbaren Strukturen, die sich auch im Hochschulsektor wiederfinden. Mit utopischen Zügen spricht Ritzer von Hochschulen, in denen wie in shop-

¹³ Eine genaue Quellenangabe dieser Artikel kann nicht erfolgen, da ansonsten die Anonymisierung in der empirischen Untersuchung gefährdet wäre.

ping malls oder Fast-Food-Restaurants die Studierenden als Konsumenten effizient und rational Bildung – wie einen Big Mac – zu konsumieren wünschen. Die Anbieter setzen auf eine effiziente Massenabfertigung zulasten der Qualität (z.B. mit Prüfungsverfahren im multiple-choice Format). Die Studiengänge, also die Produkte, sind möglichst kundenfreundlich gestaltet mit einem von Zeit und Raum unabhängigen Zugang über internetbasierte Lehr- und Lernstrukturen. Dies führt allerdings zu einer Dehumanisierung der Hochschulbildung mit einem stark reduzierten Kontakt zwischen Lehrenden, Prüfenden und Studierenden (Ritzer 1998).

Und tatsächlich zeigt die Realität, dass Bildungsanbieter insbesondere die Akquisition, also das Bewerbungsverfahren, schnell und unkompliziert online gestalten. Studiengänge können via Warenkorb „bestellt“ werden wie nachstehender Auszug einer Webseite eines privaten Bildungsträgers in Deutschland plakativ deutlich macht.

Studiengänge mit Hochschulabschluss

▼ nach Titel	▼ nach Datum	▼ nach Ort	Bestellen
Studiengang Wirtschaft mit Hochschulabschluss (Bachelor of Arts)	10.09.2012 - 28.02.2017	Leipzig	

Abbildung 1: Studiengänge für den Warenkorb?!

Quelle: Screenshot der Webseite eines deutschen Bildungsträgers, abgerufen am 09.11.2012

Ritzers Hochschulutopie geht jedoch weiter: Der Präsenzunterricht findet zunehmend in regional verstreuten „Satelliten“ der Hochschule statt, z.B. in Form von reinen Standortausgründungen oder Franchisefilialen. „McUniversity is more likely to be nothing more than an expanding “chain“ of such satellites.“ (Ritzer 1998, S. 156; s. dazu Althaus 2009). Dabei ist zu erwarten, dass sich in solchen Hochschulen mit Satellitenstruktur die schlechter qualifizierten Studieninteressenten einschreiben, während die besser Qualifizierten eher in den traditionellen Campushochschulen studieren (Ritzer 1998, S. 151 ff.).

Reine schwarzmalerische Utopie oder Realität? Belegen die hier untersuchten Franchisingmodelle beispielhaft, dass Deutschland tatsächlich auf dem Weg einer dehumanisierten, qualitätsreduzierten „McUniversity“ ist¹⁴?

Um sich diesem bewusst provozierendem Szenario realistisch zu nähern, werden innerstaatliche Franchisingmodelle mit Fokus auf ihre Entstehungsgründe und ihre

¹⁴ Zur weiteren Diskussion der „McUniversity“ s. Ritzer (2009, 2002 und 1996), Hayes & Wynyard (2002) sowie Hartley (1995). Bezogen auf den britischen Hochschulkontext s. Prichard & Willmott (1997) und Parker & Jarry (1995).

Gestaltung untersucht. Im folgenden Abschnitt wird das genaue Vorgehen der Analyse für einen Überblick kurz dargestellt.

E. Aufbau der Untersuchung

Die innerstaatlichen Franchisingmodelle zwischen staatlichen Hochschulen und privaten Bildungsträgern sollen beispielhaft für ein sich veränderndes Verhalten von Hochschule in den aktuellen Reformbewegungen betrachtet werden. Dazu wird der Untersuchungsgegenstand in die aktuelle Debatte um die strategische bzw. unternehmerische Handlungsfähigkeit von Hochschule eingebettet. Diese impliziert eine Organisations- bzw. Akteurswerdung von Hochschule mit einer Verschiebung von einer ideellen hin zu einer instrumentellen Perspektive. Innerstaatliches Franchising soll jedoch unter beiden Gesichtspunkten betrachtet werden: Zum einen ist die Hochschule mit ihrer ursprünglichen Idee der Wissensproduktion für die Gesellschaft in hohem Maße abhängig von der Legitimitätszuweisung durch die breite Öffentlichkeit (ideell). Zum anderen ist ihre optimale Organisationsgestaltung unter marktförmigen Bedingungen zu diskutieren (instrumentell), in welcher der ideelle Charakter von Hochschule nicht verloren gehen darf. Dies gilt vor allem für public-private Franchisingkooperationen als eine Form des unternehmerischen Handelns von Hochschule.

In dem folgenden Kapitel wird der Ursprung von Franchising insbesondere als Vertriebsmodell aus der Privatwirtschaft als so genanntes „Business Format Franchising“ dargestellt, um anschließend seine Übertragbarkeit auch im öffentlichen Bereich – und konkret in der Hochschulbildung – aufzuzeigen. Darauf folgend wird „Academic Franchising“ – kurz AF – in Anbetracht der relativ wenig vorhandenen Literatur definiert. Erfahrungen und Diskussionen liegen bislang nur aus dem internationalen Kontext heraus vor, die in Vor- und Nachteilen bzw. Risiken zusammengefasst werden. Dazu gehört der Punkt der Qualitätssicherung durch externe Stellen, die durch verbindliche oder freiwillige Codes seitens des Staates oder anderer Stellen wie der UNESCO das Verhalten innerhalb von Franchisingarrangements zu steuern versuchen. Diese Codes werden für mögliche Anhaltspunkte zur Regelung von Franchisingkooperationen im deutschen Hochschulsektor synoptisch dargestellt.

Problematisch ist nämlich – wie die darauf folgenden konkreten Ausführungen zu innerstaatlichen AF-Modellen in Deutschland zeigen – die undurchsichtige, uneinheitliche oder schlichtweg fehlende Regelung durch das Hochschulrecht. Dies gilt

daran angeknüpft für Verordnungen und Beschlüsse seitens anderer Akteure außer dem jeweils zuständigen Ministerium wie insbesondere der Kultusministerkonferenz (KMK) sowie für die Handhabung von Franchising bei Programmakkreditierungen. Neben den rechtlichen Bedingungen werden weitere Faktoren aufgeführt, die sich aus der aktuellen Hochschulumwelt ergeben und welche die Entstehung und die Gestaltung von innerstaatlichen Franchisingmodellen wesentlich beeinflussen. Dazu gehören ein sich wandelndes Wettbewerbsumfeld u. a. mit zunehmend privatwirtschaftlichen Bildungsanbietern, die aktuelle hochschulpolitische Agenda und neue Governancestrukturen im staatlichen Hochschulsektor.

Um Academic Franchising als mögliches unternehmerisches Verhalten von Hochschulen zu erklären, wird in Kapitel 4 ein theoretischer Rahmen primär aus dem Ressourcenabhängigkeitsansatz gebildet, der einerseits durch den Neo-Institutionalismus und andererseits durch die beim Franchising typisch angewendete Agenturtheorie begleitet wird. In der Übertragung ergibt sich ein Forschungsmodell für innerstaatliche AF-Modelle, das Ausgangspunkt für die zugrundeliegenden Forschungsfragen und Propositionen bildet. Ziel der Arbeit ist es, Franchisingmodelle im Hochschulsektor konkreter zu beleuchten, um einen Beitrag zu weiteren und ggf. breiter gefassten Diskussionen zu unternehmerischem Verhalten von Hochschulen in der Hochschulforschung zu liefern. Deshalb werden statt zu verwerfener oder zu bestätigender Thesen Vorausannahmen formuliert. Sie dienen der Orientierung im Untersuchungsverlauf und werden abschließend diskutiert, um die Forschungsfragen nicht absolut zu beantworten, sondern um einen vielschichtigen und offenen Diskussionsverlauf zu ermöglichen.

Die empirische Analyse basiert auf der Untersuchung von zwei staatlichen Hochschulen als Fallstudien mit jeweils mehreren Franchiseabkommen. Dazu wird ein qualitatives Untersuchungsdesign gewählt, da nur eine relativ kleine Anzahl von innerstaatlichen AF-Modellen existiert. Ausschlaggebender ist jedoch das mangelnde Wissen über solche Arrangements, sodass die Erhebung von exemplarischen Details einen wichtigen Beitrag zur Thematik liefert. Aus der Fallstudienanalyse heraus ergeben sich entsprechend intensive Darstellungen der Case Studies mit einer anschließenden zusammenfassenden Analyse der Untersuchungsergebnisse.

In einem letzten Kapitel wird die Untersuchung kritisch betrachtet, um Hinweise auf weitere Analysen zur Fortführung des Diskurses um die unternehmerische Hochschule zu geben.

Kapitel 2

Die Hochschule¹⁵ zwischen Idee, Ideal und Realität

Kaum ein organisatorischer Korpus, eine organisatorische Schöpfung, wird so häufig als Prototyp eines bestimmten Organisationsmodells besprochen wie die Universität (für einen Überblick s. Engels 2001). Vor dem Hintergrund der Reformbewegungen aus dem New Public Management (NPM) heraus steht die Vereinbarkeit ihres gesellschaftsbezogenen, institutionellen Charakters mit der Ausgestaltung ihrer organisationalen Struktur in der Diskussion¹⁶. Derzeit sieht sie sich der Anforderung ausgesetzt, eine „normale Organisation“ (s. u. a. Meier 2009; Musselin 2007), ein korporativer und damit handlungs(zuweisungs)fähiger Akteur zu werden. Doch ihre typischen und im Gegensatz zu „normal“ eher spezifischen Strukturen scheinen dieser „Organisationswerdung“ im Wege zu stehen (s. dazu Schimank 2008; Whitley 2008; Musselin 2007; Pellert 1999). Verbleibt die Hochschule damit trotz der Reformbewegungen eine Einrichtung, die mit Pellerts Worten als „feudal im Auftreten, utopisch in der Zielsetzung, behäbig im Wandel und Jahrhunderte überdauernd“ treffend zu umschreiben ist (Pellert 1999, S. 39)?

A. Die ideelle und die instrumentelle Perspektive auf die Organisation Hochschule

Trotz des Vorwurfs der „eklatanten Leistungsschwächen“ (über)lebt die Organisation Hochschule bereits seit Jahrhunderten (Schimank 2001, S. 223). Daher wird sie als „überlebenstüchtiger Versager“ oder als „erfolgreich scheiternde Organisation“ bezeichnet (ebd.). Die Gründe für ihr Überleben werden entlang einer neo-institutionalistischen Argumentation (s. Kap. 4, A) in ihrem institutionellen Charakter gesehen, durch dessen Erhalt die Hochschule ihre Existenz sichert. Obwohl sie den Effizienzanforderungen aus ihren aufgabenbezogenen Umwelten heraus nicht in adäquater Weise nachkommen kann, so erhält sie ihre Daseinsberechtigung durch die Erfüllung der an sie gestellten Anforderungen im Rahmen ihrer ursprünglichen Idee als Hüterin von universellem Wissen. In diesem ideellen Verständnis erarbeitet und vermittelt sie Wissen für und in die Gesellschaft (Meyer et al. 2007). Die Univer-

¹⁵ In der Arbeit wird vorwiegend von der Hochschule in staatlicher Trägerschaft gesprochen, ohne zwischen dem Typus der Universität und der Fachhochschule im deutschen Kontext explizit zu unterscheiden. Dabei ist sich die Autorin der organisationalen Unterschiede zwischen den beiden Hochschultypen bewusst. Sie werden implizit angenommen.

¹⁶ Eine Zusammenführung internationaler Forschungszugänge einer organisationstheoretischen Betrachtung von Hochschule findet sich ab den 1950er Jahren mit einem Fokus auf das US-amerikanische Hochschulsystem bei Peterson (2007).

sität wird als ein Ort betrachtet, an dem sich die Gesellschaft selbst zum Gegenstand macht und ihre kulturelle Orientierung reflektieren soll. Dafür ist es notwendig, dass sie sowohl vom Qualifikationsbedarf der Gesellschaft als auch von individuellen Bildungsinteressen unabhängig ist (Luhmann 1992; Parsons & Platt 1973; Schelsky 1963 und 1971; Jaspers & Rossmann 1961; Jaspers 1946).

Im Gegensatz dazu steht eine rational ökonomische Betrachtung der Hochschule als Wissensproduzent für die Wirtschaft in einem eher instrumentellen, zweckorientierten Verständnis. Mit ihren Forschungsleistungen sorgt die Hochschule für Innovationen auf Produkt- und Prozessebene. Durch die Lehre produziert sie als „efficient training machine“ Kompetenzen für den Arbeitsmarkt (Meyer et al. 2007; s. dazu Luhmann 1992). Doch ein solches Verständnis würde das Überleben von Hochschule von der Performance der Unternehmen abhängig machen, wodurch ihre Existenz schnell gefährdet wäre. Nach dieser Logik lässt sich das jahrhundertelange Überdauern von Hochschule dadurch erklären, dass sie ihre Daseinberechtigung weniger aus der rein wirtschaftlichen Umwelt heraus, sondern vielmehr durch die erfolgreiche Erfüllung der Erwartungen und Anforderungen der Gesellschaft erhält (Meyer et al. 2007; Schimank 2001).

Es stellt sich nun die Frage, wie Hochschule optimal zu gestalten ist, damit sie ihrer Idee bzw. ihrem Zweck und damit den an sie gestellten Anforderungen in adäquater Weise nachkommt. Wenngleich in früheren Diskursen die genaue Ausgestaltung bzw. Verwirklichung der Universitätsidee in Form von Funktions-, Leistungs-, Prozess- und Kommunikationsstrukturen im Detail ausblieb¹⁷, so findet sich in den Reformentwicklungen des New Public Management (NPM) ein stärkerer Fokus auf die rein organisatorische, im instrumentellen Sinne zweckorientiert zu verstehende Ausgestaltung der Hochschulstruktur¹⁸. Diesem Aspekt wird im Folgenden intensiver nachgegangen.

I. Die Hochschule als spezifische Organisation

Die Hochschule weist in ihrer Organisationsstruktur sehr spezielle oder extreme gestalterische Elemente auf, die zu ihrer Besprechung als „spezifische“ im Gegensatz

¹⁷ S. z.B. bei Humboldt (1810) der sehr allgemein gehaltene Hinweis, dass die Lehre in der Universität und die Forschung vorrangig in den Akademien stattfinden soll.

¹⁸ Dabei sind die Auffassungen über die Rahmenbedingungen bzw. Prinzipien der Gestaltung von Hochschule im deutschen Kontext stark normativ geprägt und verfassungsrechtlich verankert. Es gelten die Einheit der Wissenschaften, die Freiheit bzw. Einheit von Forschung und Lehre sowie das Primat der Bildung vor der beruflichen Ausbildung (Humboldt 1810) als Prinzipien, auf die grundsätzlich (und gern) rekurriert wird (s. dazu Luhmann 1992, S. 97).

zu einer „normalen“ Organisation führen (Musselin 2007; s. u.). In ihnen werden die Gründe für ihre „Behäbigkeit“ im Wandel gesehen (Pellert 1999).

Ihre Spezifika werden im Folgenden entlang dem Modell der Expertenorganisation dargestellt, das Pellert (1999) in Anlehnung an Mintzbergs Modell der „Professional Bureaucracy“¹⁹ entwickelt hat (Mintzberg 1983 und 1992). Es wird an gegebenen Stellen ergänzt.

1. Spezifika durch Expertenpersönlichkeiten

Das dominierende Organisationselement von Hochschule stellen die einzelnen Professoren bzw. Wissenschaftler dar, die Schlüsselpositionen mit einem hohen individuellen Autonomiegrad besetzen. Ihre Position ist formal durch das Dienstrecht geregelt (Unkündbarkeit). Sie bietet einen sicheren Rahmen mit wenig Leistungsanreizen im Sinne einer extrinsischen Motivierbarkeit – abgesehen von den neuen Strukturen durch die Einführung der W-Besoldung (s. Kap. 2, A.II.2).

Die Qualität der Lehrleistungen des Professors ist abhängig von der unmittelbaren Beziehung zwischen ihm und seinen Studenten. Seine Forschungsreputation hingegen baut er innerhalb der „Scientific Community“ auf. Die Reputationswirkungen aus beiden Bereichen haben eine hohe Bedeutung für das Renommee der Hochschule als Gesamtorganisation gegenüber allen relevanten Akteursgruppen, während der Ruf der Hochschule keine bzw. relativ wenig Relevanz für die Karriere des Professors hat (Pellert 2000, S. 41 ff.). Zu erreichende Ziele werden von dem Professor grundsätzlich selbst bestimmt und kontrolliert (Selbststeuerung und -kontrolle), dabei ist seine Freiheit in Forschung und Lehre verfassungsrechtlich verankert. Zudem sind seine Leistungen nur schwer zu beurteilen und Führung durch Sanktion ist kaum möglich. Führung durch Motivation gelingt allenthalben durch die Förderung der intrinsischen Motivation bzw. der Selbstverpflichtung (Klug 2006; Engels 2004; Hanft 2000b; Pellert 2000, S. 41 ff.).

¹⁹ Auf der Suche nach maximal effektiven Organisationsstrukturen entwickelte Mintzberg (1983 und 1992) in seiner Analyse von inter- und intraorganisationalen Machtsystemen fünf ideale Strukturtypen, die sich als Gestaltungsformen aus der gegenseitigen Beeinflussung von Situations- bzw. Umfeldvariablen und Strukturvariablen ergeben. Je nach der Dominanz eines Organisationsbausteins und eines Koordinationsmechanismus ergibt sich einer der fünf Strukturtypen: simple structure, machine bureaucracy, divisionalized form, professional bureaucracy, adhocracy (Mintzberg 1983). Zur weiteren Anwendung im Hochschulbereich s. die Verschiebung der idealtypischen Struktur von einer „Professional Bureaucracy“ zu einer „Adhocracy“ durch die Bewegungen des NPM bei Klug (2006). S. weiterhin die Unterscheidung zwischen verschiedenen Steuerungs- und Governance-Systemen von Hochschule bei De Groof et al. (1998) ebenfalls in Anlehnung an das Mintzbergsche Modell.

2. Spezifika durch die Dominanz der Disziplin und durch isolierte Teilsysteme

Die Disziplinen wurden im Laufe der Universitätsgeschichte zu „quasi-autarken Einheiten“ (Kern 2000, S. 28). Sie beziehen sich auf sich selbst und pflegen eher Kontakte nach außen, die fachlich relevant sind, als Kontakte zu den fachfremden Kollegen innerhalb der Hochschule. Die Universität bildet einen „Heimathafen“ für die ausschwärmenden Disziplinen (ebd.). Falls die Universität Rückforderungen für die zur Verfügung gestellte Infrastruktur verlangt, werden diese als „inkompetente Belästigungen“ zurückgewiesen (ebd.).

Die Disziplinenisolation wird organisationstheoretisch in dem prominent gewordenen Modell des „Loosely Coupled System“ von Weick (1976) aufgegriffen. Danach sind die bestehenden Subeinheiten eines Systems von einer hohen Handlungsautonomie geprägt, während sie unterschiedlich stark miteinander verknüpft sind. Grundsätzlich bleibt die Kopplung lose, da die einzelnen Elemente zwar aufeinander reagieren und sich gegenseitig beeinflussen, aber immer ihre eigene Identität und Unabhängigkeit bewahren (Weick 1976). Die Hochschule ist formal in Instituten und Abteilungen organisiert. Dabei werden ihre Organisationseinheiten insbesondere durch das fachliche Profil des Professors, des Experten, bestimmt. Dadurch kann eine hohe Anzahl an strukturellen Einheiten entstehen, wodurch sich ggf. ein Ressourcenproblem ergibt. Für den Experten stellt „seine Einheit“ den zentralen Arbeitsort dar, an dem er seine Aufgaben in sehr individuellen und nicht standardisierten Arbeitsprozessen mit den dort zur Verfügung gestellten Ressourcen wahrnimmt, wodurch er für diese Einheit eine sehr spezifische Kultur prägt. Die Disziplin, die individuell gestalteten Arbeitsprozesse und die Kultur führen zu einem hohen Grad an Heterogenität unter den Teilsystemen²⁰; eine Integration zu einem Ganzen im Sinne einer Gesamtorganisation fällt entsprechend schwer (Pellert 2000, S. 44 f.).

3. Spezifika durch die professionelle Selbstkontrolle

Die Qualitätsbewertung der Leistungserbringung erfolgt insbesondere auf Ebene der Forschungsleistungen durch die Experten selbst²¹. Dies führt zum Erhalt des stark isolierten Disziplinennebeneinanders innerhalb der Hochschule, das – wie schon Jaspers (1946) feststellte – durchaus von den Experten selbst beabsichtigt ist. Durch

²⁰ S. dazu Kerr, der mit seinem Begriff der „Multiversity“ die Hochschule als „pluralistic society with multiple cultures“ betrachtet (Kerr 2001, S. 27).

²¹ S. dazu Luhmann (1992): „Wer nicht lehrt, fällt auf. Wer nicht forscht, verzichtet allenfalls auf etwas, was mehr und mehr als Privatgenuß eigener Aktivitäten erscheint“ (Luhmann 1992, S. 97).

eine uneingeschränkte Kommunikation über die Grenzen der Teilsysteme hinaus sehen sich die Forscher nämlich der Gefahr der Kritik und der Einmischung von außen ausgesetzt. Um dem vorzubeugen, unterlassen sie selbst die Einmischung in die Arbeit der Kollegen – jegliche Versuche werden sofort abgewehrt²² (Jaspers 1946, S. 69). Das Überdauern bzw. die Aktualität dieser Strukturen zeigt sich durch deren Besprechung in jüngeren Artikeln zur Hochschulforschung wie z.B. bei Musselin (2007) oder bei Schimank (2001), der das dargestellte Verhalten der Experten als „faktische Nichtangriffspakte“ zwischen den Professuren bezeichnet (Schimank 2001, S. 229).

Diese Form der Selbststeuerung bezeichnet Clark (1983) als „academic oligarchy“, der dritte Steuerungsart neben Markt und Staat. Die selbsterhaltene individuelle Autonomie innerhalb der Gemeinschaft der Professoren lässt den einzelnen Professor wie einen „unantastbaren Prinzen“ erscheinen, wodurch jegliche kollektive Handlungsmöglichkeit der Universität als Gesamtorganisation entfällt (Clark 1983)²³.

4. Spezifika in den Entscheidungs- und Strategiefindungsprozessen

Zur Beschreibung hochschulischer Entscheidungsprozesse hat sich die Metapher des „Garbage Can“ nach Cohen, March und Olsen (1972) etabliert. Die Autoren entwickelten Anfang der 70er Jahre das „Mülleimermodell“, in dem Probleme und Lösungen konfus und unsystematisch zusammengeworfen werden. Aus ihrem zufälligen Zusammentreffen und nicht aus einem geplanten, analytischen und intendierten Prozess heraus werden Entscheidungen in bzw. von Hochschulen getroffen (Cohen et al. 1972; s. dazu u. a. Kieser & Ebers 2006, S. 185 ff.).

Dominiert durch Expertentum und Disziplinen können Hochschulen damit als „organized anarchy“ beschrieben werden, deren Entscheidungsprozesse einer hohen Ambiguität (vielzählige, inkonsistente und nicht-operationalisierbare Ziele), beschränkter Rationalität (Unvollkommenheit von Informationen, Wissen und Technologien) sowie häufig wechselnden Mitgliedern unterliegen (Cohen et al. 1972)²⁴.

²² Jaspers (1946) vergleicht in ironischer Weise das Verhalten von Fakultätsmitgliedern mit Affen, die auf den Palmen im heiligen Hain von Benares sitzen. Sie kümmern sich nicht umeinander und harren so lange friedlich nebeneinander, bis einer auf die Idee kommt, auf die Palme eines anderen zu klettern. Zur „wilden Abwehr“ bewirft dieser ihn sofort mit Kokosnüssen (Jaspers 1946, S. 68 f.).

²³ Insbesondere mit der Einführung der Gruppenuniversität sollte diesem Steuerungsphänomen in Deutschland entgegengewirkt werden. Allerdings führte dies zu einer erhöhten Komplexität der Machtkonstellationen und der Entscheidungsprozesse (Schimank 2001; s. dazu Krücken & Meier 2006, S. 245).

²⁴ S. dazu der Hinweis auf Schimanks Beschreibungen des „Zielwirrwarrs“ und der „Entscheidungsblockaden“ in Kap. 1, A (Schimank 2001, S. 233 ff.).

Aufgrund dieser mangelnden Planungsstruktur finden Strategieprozesse nicht aus der Organisation selbst heraus, aber auf individueller bzw. auf Disziplinenebene statt, wo sowohl eine höhere Dynamik und Anpassungsfähigkeit besteht als auch Innovationen und Fortschritte schneller umgesetzt werden können (Klug 2006; Eschenbach et al. 2003, S. 201 ff.; Pellert 2000, S. 49; Mintzberg 1983).

Die hochschulische Leitung steht „zwischen den Stühlen“: Sie ist Mittler zwischen den gesamthochschulischen Zielsetzungen und den disziplinenausgerichteten Handlungen der Organisationsmitglieder, die es – bei einer tatsächlichen Notwendigkeit eines klassisch zu verstehenden Hochschulmanagements – in die Richtung der hochschulischen Gesamtpräferenzen umzuleiten bzw. zu nutzen gilt. Entsprechend herausfordernd und zwiespältig ist die Position der Hochschulleitung zu betrachten (Pellert 2000, S. 43).

5. Spezifika in den Verwaltungs- und Leitungsstrukturen

Die lose Kopplung der auf Lehrstuhlebene rein inhaltlich aufgestellten Einzelsysteme wird in der Hochschulorganisation grundsätzlich durch die Verwaltung zusammengehalten. Die akademische Seite nimmt die hieraus formulierten Verhaltensanweisungen als Einschränkungen und unliebsame Störungen ihres wissenschaftlichen Arbeitens wahr. Es kommt zu Konflikten zwischen den beiden Bereichen, die sich bei den aktuellen Entwicklungen mit zunehmender Autonomie der Hochschule und einer relativ abnehmenden Entscheidungsabhängigkeit vom Ministerium von einem Außenverhältnis auf innerhochschulische Einheiten umverteilen. Derartige nunmehr innerorganisatorische Spannungen auszutarieren, stellt eine hohe Herausforderung für das aktuelle Management von Hochschulen dar. Konflikte im Rahmen von Verteilungskämpfen waren im traditionellen Verhältnis zwischen Staat und Hochschule auf das Ministerium ausgelagert. Leitungs- oder Managementaufgaben wie Personalverantwortung und Finanzplanung waren grundsätzlich hier angesiedelt, wodurch Unzufriedenheiten gegenüber externen Stellen offen kommuniziert werden konnten. Mit der Zuweisung von Entscheidungskompetenzen und Autoritäten innerhalb der eigenen Reihen der akademischen Seite entstehen zusätzliche Konfliktarten, für deren Schlichtung die ernannten Leitungspersonen – neben den für sie neuen fachlichen Managementanforderungen – spezifisch auszubilden sind. Die veränderten

Rollenverhältnisse sind entsprechend sorgsam auf Ebene der Gesamthochschule zu moderieren (Pellert 2000, S. 45 ff.)²⁵.

6. Spezifika durch das „Gut Bildung“

Im direkten Verhältnis zwischen Hochschule und Studierendem ist (Hochschul)Bildung ein „Vertrauensgut“ und der Nachfrager ist entsprechend auf die Vertrauenswürdigkeit des Anbieters angewiesen. Der Studierende bzw. seine Eltern können ex ante keine informierte Entscheidung bezüglich der Auswahl eines Studiengangs und einer Hochschule treffen. Zwar können sie sich über externe Quellen (Empfehlungen, Rankings, Presse, Akkreditierung etc.) informieren, allerdings müssen sie für eine rationale Entscheidung einerseits über den Zugang zu diesen Informationen und andererseits über die Interpretations- und Beurteilungsfähigkeit derer verfügen (Jongbloed 2003; Weber & Habich 2000). Dabei sind die Medien ein bedeutender Informationslieferant für die Gesellschaft, um die Aktivitäten von Hochschulen zu beobachten, zu beurteilen und mit den ihr möglichen Mitteln mit Konsequenzen zu versehen (Nachfrage, Beschwerden, ggf. Durchsetzung von gesetzlich vorgeschriebenen Ge- und Verboten). Dabei besteht jedoch die Gefahr, dass sie zur Erlangung einer hohen Aufmerksamkeit insbesondere nach negativen Schlagzeilen und Skandalen sucht (Lane 2007, S. 638 ff.).

Zudem gilt Bildung als „Erfahrungsgut“ und die angestrebten Fähigkeiten werden erst im Laufe der Bildungsprozesse erworben, wodurch es für den Studierenden nahezu unmöglich ist, seine persönlichen Erfolgsaussichten zum Zeitpunkt der Wahl des Studiengangs zu bestimmen (Amaral 2007b)²⁶. Dabei kommt der Studienentscheidung hohe Bedeutung für die berufliche und persönliche Entwicklung zu, deren Auswirkungen erst im Zeitablauf ersichtlich werden. Ein Wechsel der Hochschule bzw. des Studiengangs kann hohe Kosten verursachen durch die Eingliederung des Studierenden in ein neues soziales Umfeld, durch Nichtanrechnungsmöglichkeiten von

²⁵ Bislang werden die Leitungsfunktionen (noch) selten im Hauptamt mit einer andauernden Kontinuität besetzt. Die jeweiligen Personen werden nicht spezifisch auf ihre Aufgaben vorbereitet. Zudem kann die Ausführung ihrer Arbeiten unter einem gewissen Grad von Befangenheit bzw. Subjektivität erfolgen: Nach einer zeitlich begrenzten Dauer der Bekleidung ihrer Leitungsposition kehren die Personen wieder in die Gruppe der „Geführten“ zurück, wodurch eine notwendige aber mangelnde Distanz zu Individualinteressen das Verhalten in der Leitungsfunktion stark beeinflussen kann. Ein solches Rotationsprinzip kann jedoch aus politischer Sicht dazu dienen, derartigen Positionen nicht zu viel Macht zukommen zu lassen, um die Dominanz der akademischen Teilsysteme zu bewahren (s. Selbsterhaltung des Systems) (Pellert 2000, S. 45 ff.).

²⁶ Weber & Habich (2000) hingegen behaupten, dass Studierende besonders gut die Qualität von Studium und Lehre beurteilen könnten: „Eine wichtige Kontrollwirkung kann über die Studierenden verankert werden. Studierende verfügen hinsichtlich der Qualität der Lehre an ihrer Hochschule als Betroffene über eine besonders gute Informationsausstattung und können daher in besonderem Maße kontrollierend wirken. Ihre Kontrollrechte werden sie effizient ausüben, wenn z.B. durch die Zahlung von Studiengebühren die persönlichen Interessen nachhaltig berührt werden.“ (Weber & Habich 2000, S. 133).

bereits erbrachten Leistungen und entsprechendem Zeitverlust oder durch gesteigerte Lebenshaltungs- bzw. Mietkosten bei einem Ortswechsel. Bei einer Hochschul- und Studienwahl handelt es sich also um eine nur schwer korrigierbare Entscheidung mit weitreichenden Konsequenzen auf der Individualebene (Pechar 2006, S. 125 ff.; Dill & Soo 2004).

II. Die Hochschule als „normale“ Organisation

Bei all der Spezifität der Organisationsstrukturen von Hochschule als traditionsreiche und grundsätzlich staatliche Einrichtung wird im aktuellen hochschulforscherischen Diskurs der Frage nachgegangen, ob sich die Hochschule im Zuge der Reformbewegungen zu einer „normalen“ Organisation entwickelt bzw. entwickeln soll²⁷. Wie alle anderen öffentlichen Einrichtungen steht sie unter den Anforderungen, sich unternehmerisch durch Anwendung bestimmter Managementpraktiken aufzustellen und ihren spezifischen Strukturcharakter aufzugeben. Musselin (2007) behauptet, dass Hochschulen weniger „heilig“ im Sinne von unhinterfragt und unantastbar geworden sind: „Universities have been made less ‘sacred’; they are denied their exceptional character and asked to go through ‘economic rationalisation’ and an ‘organisational shift’“ (Musselin 2007, S. 63).

1. Grundzüge „normaler“ Organisationen

Mehrere Autoren greifen das Konzept der „complete organization“ von Brunsson und Sahlin-Andersson (2000) auf, um es auf die Organisation Hochschule anzuwenden mit Konzentration auf die Frage nach dem Akteursstatus von Hochschule (Meier 2009; Whitley 2008; Musselin 2007; von Wissel 2007; Krücken & Meier 2006).

Nach dem Verständnis von Brunsson und Sahlin-Andersson (2000) bildet der Akteur die stärkste Form der drei von ihnen identifizierten Intensitätsgrade einer „complete organization“. Neben den beiden anderen Formen, der Arena und dem Agenten, erfüllt nur der soziale Akteur alle Bedingungen einer vollständigen Organisation. Diese zeichnet sich durch die drei Eigenschaften Identität, Hierarchie und Rationalität aus. Identität wird dabei konstruiert durch Autonomie, die zur Ressourcenverfügung und -kontrolle befähigt, durch eine Neu- bzw. Selbstbestimmung der Umwelten²⁸ der Or-

²⁷ Der Begriff „normale“ Organisation wird hier im Sinne einer „complete organization“ nach Brunsson & Sahlin-Andersson (2000) verwendet. S. dazu auch Meier 2009, S. 102.

²⁸ Durch die Reformbewegungen entstehen neue bzw. veränderte Rollen der öffentlichen Einrichtung (z.B. als Dienstleister), wodurch sich neue Umwelten bzw. anders gezogene Grenzen ergeben (Brunsson & Sahlin-Andersson 2000, S. 724 f.).

ganisation und durch spezifische Eigenschaften, die sich u. a. aus ihrer Aufgabe, ihren speziellen Ressourcen und ihrer Idee bzw. Historie oder Kultur ergeben.

Die spezielle Identität der Organisation kann durch eine konstruierte Hierarchie verwirklicht werden. Durch sie werden alle Handlungen durch Manager mit speziellen Kompetenzen koordiniert; dabei werden Aktivitäten und ihre Ergebnisse nicht dem Individuum zugewiesen, sondern der organisationalen Einheit.

Ein weiterer entscheidender Aspekt einer vollständigen Organisation ist ihre Rationalität. Stark angelehnt an das MbO-Konzept²⁹ als Managementtechnik soll sich die Organisation Ziele setzen, die in hierarchischer Weise einem übergeordneten Ziel zuzuordnen sind. Die Ziele sind an Maßnahmen gekoppelt, deren Ergebnisse einerseits messbar, dokumentierbar und zu Bewertungszwecken vergleichbar sind. Andererseits können sie den jeweils Verantwortlichen zugerechnet werden (Brunsson & Sahlin-Andersson 2000, S. 723 ff.).

Die Form eines sozialen Akteurs weist nun eine starke Ausprägung dieser drei Variablen Identität, Hierarchie und Rationalität auf, wie sie z.B. bei am Markt agierenden Unternehmen wahrgenommen wird (ebd., S. 731). Sowohl beim Agenten, der als Auftragnehmer durch Anweisung und Kontrolle im Sinne des Auftraggebers agiert, als auch bei der Arena handelt es sich um Organisationsformen mit unklarer Identität, Hierarchie und Rationalität³⁰. Bei der Arena ergibt sich die „Unvollständigkeit“ insbesondere daraus, dass die Handlungen ihrer Mitglieder außerhalb ihrer Organisation definiert und bewertet werden, wie es typischerweise bei Hochschulen der Fall ist. Innerhalb einer Arena handelt eher das einzelne Mitglied anstatt die Arena an sich. Es fehlen hierarchische Kontrolleinheiten, die innerhalb der Organisation strukturiert sind und die Handlungen im Sinne einer einheitlichen Organisation koordinieren (ebd., S. 734 ff.)³¹.

²⁹ S. dazu Fußnote 42.

³⁰ Brunsson und Sahlin-Andersson (2000) weisen darauf hin, dass Organisationen wie insbesondere öffentliche Einrichtungen, die eher Arenen oder Agenten darstellen, erst in dem Moment als „unvollständig“ gelten, da sie aus den Reformbestrebungen des öffentlichen Sektors heraus (s. Kap. 1, A) im Sinne einer „vollständigen Organisation“ konstruiert werden sollen (Brunsson & Sahlin-Andersson 2000, S. 736).

³¹ Um den Vollständigkeitsgrad von Arenen im Allgemeinen zu erhöhen, sollten sie ihre Umweltgrenzen klar definieren und ihre lokalen – im Sinne von innerorganisatorischen – Hierarchien mit ausreichend Autonomie ausbauen. Die lokalen Einheiten ermöglichen weiterhin die Zuweisung (Adressierung) von Handlungen und ihrer Ergebnisse. Darüber hinaus ist es notwendig, dass die Einrichtung ein klares Selbstverständnis ihrer Mission im Sinne eines organisatorischen Gesamtziels, statt eines verallgemeinerten, extern formulierten Zwecks entwickelt. Dazu gehört ein Bewusstsein über ihre spezifischen Eigenschaften gegenüber anderen Organisationen (Brunsson & Sahlin-Andersson 2000, S. 734 ff.).

2. Die Hochschule im Transformationsprozess

Damit gleicht das Arenenkonzept dem dargestellten Modell der Hochschule als Expertenorganisation nach Pellert (2000). Dabei sind jedoch einige Veränderungen wahrzunehmen, welche die Transformation der Hochschule von einer spezifischen zu einer normalen Organisation im Sinne eines Akteurs belegen (Meier 2009; Whitley 2008; Musselin 2007; Krücken & Meier 2006). Diese können unter dem Begriff der „Governance“³² als neue Strukturen subsumiert werden. Bei Betrachtung des deutschen Hochschulsektors will sich der Staat aus der Steuerung von Hochschule zurückziehen und ihr gleichzeitig breitere Handlungsfreiheiten einräumen (s. dazu Bogumil & Heinze 2009; Jaeger 2008). Damit ergibt sich ein neues, nämlich – zumindest in der Theorie – enthierarchisiertes Verhältnis zwischen Hochschule und Staat bzw. Landesministerium³³. Im Sinne des Gewährleistungsprinzips (s. o.) nimmt das Ministerium eine Position als Auftraggeber ein, der durch Rahmenvorgaben bzw. Globalziele die Hochschulen strategisch steuern soll (Müller et al. 2010, S. 30 ff.). Der Staat bzw. das Ministerium behält damit seine Rolle oder Funktion als „guardian angel“ und übernimmt die ihm weiterhin obliegende Rechtsaufsicht. Die Hochschulen hingegen treten als Auftragnehmer mit höherer operativer Autonomie in einen Konkurrenzkampf mit weiteren Agenten (Hochschulen) (Müller et al. 2010, S. 30 ff.; Gornitzka et al. 2004; s. dazu Amaral 2007a).

Zu den veränderten Steuerungsinstrumenten im Außenverhältnis gehören vier grundlegende neue Mechanismen der Hochschulfinanzierung. Zum einen tritt durch

³² Seinen Ursprung findet der Begriff in der Ökonomie (Benz 2004). Im Gegensatz zur Steuerung beschreibt Governance nicht unbedingt ein klar definiertes Steuerungsziel mit einem Steuerungssubjekt, das in einer asymmetrischen Beziehung zum Steuerungsobjekt steht. Außerdem lässt sich Governance gemessen an den (vom Staat) vorgegebenen Zielen einer Erfolgskontrolle unterziehen (Jansen 2010). Zur Übertragung und Diskussion des Begriffs in der Hochschulforschung s. u. a. Jansen (2010) und Schimank (2004). Bekannt geworden ist das Konzept des „Governance-Equalizers“ nach Schimank (2007; s. de Boer et al. 2007). In diesem stellt er fünf Dimensionen von Hochschulgovernanceregimen über verschiebbare Regler dar. Damit können einerseits Wandelprozesse abgebildet und andererseits internationale Vergleiche vorgenommen werden (Schimank 2007).

³³ Gedacht ist – insbesondere durch Governancemechanismen auf Vertragsbasis wie z.B. bei Zielvereinbarungen – eine „Partnerschaft auf Augenhöhe“ zu schaffen (von Wissel 2007, S. 233; Gornitzka et al. 2004). Es wird jedoch kritisiert, dass ein ungleichgewichtiges Verhältnis aufgrund der währenden Finanzierungsabhängigkeit der Hochschule vom Ministerium als der stärkere Partner verbleibt, sodass eher von „Partizipation“ als von „Partnerschaft“ zu sprechen ist (Müller et al. 2010, S. 28). Das Ministerium behält grundsätzlich die Macht durch die Ressourcenzuweisung und Ausübung bzw. Androhung entsprechender Sanktionsmechanismen. Luhmann (1992) spricht von einer „Letztentscheidungskompetenz“ des Ministeriums (Luhmann 1992, S. 94). Als machtausgleichend kann jedoch der Informationsvorteil der Hochschule aufgrund der eingeschränkten Beobachtbar- und Messbarkeit ihrer Leistungsleistungprozesse wirken (Reichwald & Koller 1998).

Das Ministerium hat seinen parlamentarischen Auftrag zu erfüllen, sodass beide Partner in einem „Zwangsverhandlungssystem“ zueinander stehen, das keiner von beiden verlassen kann, ohne seine Existenzgrundlage zu verlieren (Mayntz 2004, S. 73; s. dazu Jansen 2010; Nickel 2007b, S. 59 ff.). Es wird kritisiert, dass sich die beiden Akteure durch die Intransparenz der Entscheidungs- und Handlungsprozesse „mehr gegeneinander als miteinander“ entwickeln (Nickel 2007b, S. 69). Lane (2007) formuliert diesbezüglich treffend: „The relationship between state governments and public institutions of higher learning resembles an intricate and clumsy dance with both partners often trying to play the role of the lead dancer.“ (Lane 2007, S. 615).

die Einführung von Globalhaushalten an die Stelle der Kameralistik ein von der Hochschule ggf. auf Basis kaufmännischer Rechnungslegung autonom entwickelter Wirtschaftsplan³⁴. Zum anderen stellen Finanzierungsmodelle auf Basis von Zielvereinbarungen zwischen Staat und Hochschule Möglichkeiten der Verhaltenssteuerung durch Anreize dar³⁵. Neben der Finanzierung innovationsbezogener Entwicklungsprogramme³⁶ und einer aufgabenbezogenen Grundfinanzierung in Abhängigkeit von der Erreichung formulierter Leistungsversprechen der Hochschule (z.B. Schaffung von Studienplätzen oder Absolventenzahlen) erfolgt eine leistungsorientierte Mittelvergabe³⁷. Dabei werden hochschulische Leistungen anhand von Indikatoren definiert und belohnt. Bezugspunkte sind häufig Drittmittelvolumen, Absolventenzahlen, Promotionszahlen oder die Anzahl der ausländischen Studierenden. Kritisch ist dabei die Entwicklung eines verlässlichen und aussagekräftigen Indikatorensystems (Ziegele 2010; Nickel 2007a).

Als weiterer Steuerungsmechanismus ist die Diversifizierung der Finanzierungsbasis zu nennen. Die Hochschulen beabsichtigen damit eine größere finanzielle Sicherheit und einen Ausgleich der staatlichen Unterfinanzierung, was sie klassischerweise durch die Akquirierung von Drittmiteleinahmen aus staatlichen (z.B. DFG-Mittel), suprastaatlichen (z.B. EU-Gelder) und privaten Quellen zu erreichen versuchen³⁸. Die Erschließung von alternativen Finanzierungsquellen und die Intensität ihrer Nutzung bzw. ihre Ergiebigkeit sind abhängig von der Initiative und den Managementleistungen der Hochschule. Exemplarisch sind Studienbeiträge für staatliche Hochschulen aufzuführen³⁹. Aufgrund der kritisierten Sozialverträglichkeit ist ihr Einnahmepotential jedoch stark beschränkt zu betrachten⁴⁰. Allerdings ergeben sich einzel-

³⁴ Dabei werden entweder die kameralistischen Strukturen stark aufgeweicht, indem die Titelstruktur zwar beibehalten, aber eine Deckungsfähigkeit sowie eine zeitliche Übertragbarkeit zwischen den Titeln ermöglicht wird (z.B. in Bayern, Sachsen und Rheinland-Pfalz). Oder es erfolgt eine „echte“ Globalzuweisung in pauschaler Form auf nur wenig verbleibende Titel für die laufenden und für die Investitionsmittel (z.B. in Hamburg, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen) (Ziegele 2010). S. zur Hochschulrechnungslegung Heiling (2007).

³⁵ S. dazu das so genannte „3-Säulen-Modell der Mittelvergabe“ bei Ziegele (2010) bzw. Nickel (2007b).

³⁶ Als neuerer Finanzierungsmechanismus ergibt sich die spezifische Programmförderung, die insbesondere als wissenschaftspolitische Strategie zur Differenzierung und Profilbildung der Hochschulen eingesetzt wird. Das prominenteste Modell stellt aktuell die Exzellenzinitiative dar (DFG 2011; Ziegele 2010).

³⁷ Außer dem Saarland und Sachsen-Anhalt arbeiten alle Bundesländer mit diesem System (Ziegele, 2010).

³⁸ Während im Jahr 2000 noch 11,8% der Mittel für Bildungseinrichtungen im Tertiärbereich aus privaten Quellen kamen, so waren es 2008 14,6%. Trotz dieser Steigerung bleibt Deutschland deutlich unter dem OECD-Schnitt von 31,1% (OECD 2011, S. 296).

³⁹ Aufgrund der Kulturhoheit obliegt es den Ländern, ob und in welcher Höhe sie Studienbeiträge bzw. Studiengebühren erheben. Die von einigen Ländern erhobenen allgemeinen Studiengebühren in Höhe von bis zu 500 € pro Semester wurden weitestgehend zurückgezogen (s. u. a. KMK 2011, S. 87).

⁴⁰ Nach den Erfahrungen der Hochschulen aus den Bundesländern, in denen die Erhebung von Studienbeiträgen rechtlich durchgesetzt war bzw. ist, machen diese 5 bis 10% des Haushaltsvolumens aus (Ziegele, 2010). S. zur weiteren Diskussion die Auswirkung von Studiengebühren auf Studienwahlent-

ne Bereiche abseits des klassischen grundständigen Studienangebotes, in denen die Erhebung von Studienbeiträgen hochschulrechtlich möglich ist. Dazu gehören kostendeckende bzw. gewinnausgerichtete Studienprogramme in der Weiterbildung (Ziegele 2010). Weiterhin sehen einzelne Landeshochschulgesetze das Angebot von berufsbegleitenden Bachelorstudiengängen gegen die Erhebung von Studienbeiträgen vor (s. dazu die jüngsten Gesetzesänderungen in Bayern (Art. 71 Abs. 8 BayHSchG) und Niedersachsen (§ 13 Abs. 3 NHG) und die Erhebung von Gebühren beim Fern- und Verbundstudium in NRW (§ 6 Studienbeitrags- und Hochschulabgabengesetz – StBAG NRW))⁴¹.

In diesem Zusammenhang steht ebenfalls eine zunehmende Ausarbeitung von formalen Strukturen mit dem Ziel der horizontalen und vertikalen Differenzierung. Durch die Entwicklung und Erweiterung von Organisationsstrukturen differenzieren sich Hochschulen intern im Rahmen ihrer Disziplinen und extern durch zusätzliche Einheiten wie z.B. durch An-Institute (s. Kap. 3, F.III), eigene Gesellschaften und Unternehmen oder Transferstellen zur Koordination von Forschungsprojekten insbesondere mit der Wirtschaft. Damit nimmt die Hochschule neue Rollen ein und wird auch entsprechend anders von ihrer Umwelt wahrgenommen (Krücken & Meier 2006, S. 253).

Auch im Binnenverhältnis der Hochschule ergeben sich neue Steuerungsmechanismen. Hochschulinterne Zielvereinbarungen sind im Gegensatz zur staatlichen Hochschulsteuerung ein wichtiges Instrument für das Management und die Organisationsentwicklung der Hochschule⁴². Der Abschluss von Zielvereinbarungen ist ein kommunikativer, nahezu politischer Aushandlungsprozess zwischen der zentralen Ebene (Hochschulleitung) und den dezentralen Einheiten (Fakultäten, Fachbereiche). Damit stellt er ein partizipatives Steuerungs- und Planungsinstrument der Hochschulleitung u. a. in den Bereichen des Personal- und des Qualitätsmanagements dar (Nickel 2007b)⁴³. Im Zuge der erhöhten Personalautonomie kommt dem

scheidungen und auf die soziale Zusammensetzung der Studierendenschaft (z.B. Stifterverband 2010a).

⁴¹ Weitere Möglichkeiten alternativer Finanzquellen sind Erlöse aus Patenten und Lizenzen, Einnahmen aus der Vermietung von Räumen oder gutachterliche Tätigkeiten bzw. eine aktive Akquirierung privater Gelder durch Sponsoring bzw. Fundraising (Heiling 2007, S. 44). Weiterhin sind Einnahmen durch die Alumni der Hochschule zu nennen, die aber traditionell eher in den angloamerikanischen Hochschulsystemen und weniger in Deutschland erfolgreich und entsprechend schwer einzuführen sind (Ziegele 2010).

⁴² Das Konzept der internen Zielvereinbarungen findet seinen Ursprung im so genannten „Management by Objectives“ (MbO), das in den 50er Jahren in den USA entwickelt und in der Privatwirtschaft große Verbreitung gefunden hat (Nickel 2001, S. 512).

⁴³ Zielvereinbarungen gelten ebenfalls als Möglichkeit für die Hochschulleitung, gegenüber der Politik und der Öffentlichkeit notwendige Rechenschaft über die Verwendung der staatlichen Mittel abzulegen (Nickel 2007b, S. 132 ff.).

Modell mit seinen Möglichkeiten der Verhaltenssteuerung eine wachsende Bedeutung zu. Insbesondere mit der Einführung der W-Besoldung und der Gewährung von Leistungszulagen neben dem Grundgehalt sind transparente Personalbeurteilungsmaßstäbe notwendig geworden⁴⁴. Bisherige Erfahrungen zeigen, dass die Professorengehälter in diesem neuen System unter den Beträgen der C-Besoldungen liegen (Biester 2011; Detmer & Preißler 2006)⁴⁵. Damit gewinnen durch die wahrgenommenen geringeren Einkommensmöglichkeiten zusätzliche Finanzeinnahmen auf Ebene der einzelnen Professoren an Bedeutung. Neben den noch zum genuinen Gehalt gehörenden Leistungsbezügen können Einnahmen durch Nebentätigkeiten von der Leitungsebene als motivationale Anreizinstrumente gegenüber den Hochschulbeschäftigten genutzt werden⁴⁶.

Als weiteres internes Steuerungsinstrument werden zunehmend Qualitätsmanagementsysteme verstanden, in denen Hochschulmanagement und Qualitätsentwicklung zusammenfließen. Seit Einführung der Bachelor- und Masterstudiengänge im Rahmen des Bologna-Prozesses und durch den höheren Wettbewerbsdruck aus dem internationalen Vergleich heraus gewinnt der Faktor Qualität im deutschen Hochschulsektor zunehmend an Bedeutung⁴⁷. Damit hat sich ein umfangreicher Katalog möglicher Instrumente wie z.B. die hochschulinternen Zielvereinbarungen, Lehrveranstaltungskritiken oder Modulevaluationen entwickelt. Klassisch sind eben-

⁴⁴ Die W-Besoldung wurde mit dem Professorenbesoldungsreformgesetz vom 16.02.2002 eingeführt und löst die C-Besoldung ab. Sie gilt für Professoren und hauptberufliche, nicht-professorale Leiter und Mitglieder von Leitungsgremien staatlicher Hochschulen. Statt wie bisher nach dem Senioritätsprinzip Dienstaltersstufen zu berücksichtigen, werden neben einem Grundgehalt Leistungszulagen gewährt, die in entsprechenden Leistungsbezügeverordnungen geregelt werden. Sie ergeben sich aus Berufungs- und Bleibebezug, Zulagen für besondere Leistungen in Forschung, Lehre, Kunst, Weiterbildung und Nachwuchsförderung sowie aus Funktionszulagen für die Wahrnehmung von besonderen Aufgaben im Rahmen der Hochschulselbstverwaltung oder der Hochschulleitung. Weiterhin können Professoren nicht ruhegehaltfähige Zulagen für die Einwerbung von Drittmitteln generieren (§§ 32 – 36 Bundesbesoldungsgesetz (BBesG)).

⁴⁵ Neben den Zielvereinbarungen (s. o.) werden die Leistungsbezüge noch durch andere Verfahren wie z.B. durch Antrag beim Präsidium oder bei den zuständigen Fachbereichen bzw. durch Stellungnahme beim Dekan durchgesetzt. Sie unterliegen einer Kontingentierung, wodurch das System einerseits an Flexibilität verliert, andererseits aber sicherstellt, dass genügend Mittel für Berufungs- und Bleibeleistungsbezüge zur Verfügung stehen (Biester, 2011; Detmer & Preißler, 2006). Kritisch diskutiert wird ein durch die leistungsabhängige monetäre Komponente verursachter Verdrängungseffekt, der zulasten der grundsätzlich angenommenen hohen intrinsischen Motivation eines Wissenschaftlers geht (s. dazu Kamm 2010; Jaeger 2008; Ziegele & Handel 2004; Liefner 2001, konträr dazu Nickel 2007b, S. 171 ff.).

⁴⁶ Das allgemeine Nebentätigkeitsrecht für Beamte sieht die Möglichkeit für Professoren vor, im privaten Bereich Tätigkeiten gegen Entgelt durchzuführen und dafür ggf. Einrichtungen und Personal auf Basis einer Vereinbarung mit der Hochschule zu nutzen. Die genauen Bestimmungen variieren je nach Bundesland und werden in verschiedenen Gesetzen und Verordnungen auf Bundes-, Landes- und Hochschulebene geregelt. Nebentätigkeiten unterliegen einer Eingrenzung hinsichtlich der Arbeitszeit, wobei grundsätzlich gilt, dass sie nicht mehr als ein Fünftel der wöchentlichen Arbeitszeit in Anspruch nehmen soll. Jüngste Entwicklungen auf Ebene einzelner Bundesländer sehen ebenfalls eine Einschränkung bzw. erneute Überprüfung der Nebentätigkeiten vor, wenn die Höhe der Einnahmen mehr als 30% eines Jahreseinkommens ausmachen. Erlöse aus Nebentätigkeiten im Bereich des öffentlichen Dienstes müssen an den Dienstherrn abgeführt werden, sobald sie eine pro Bundesland unterschiedlich festgesetzte Höhe erreichen (4.900 – 6.000 € pro Kalenderjahr) (Chantelau 2001; Hochschullehrerbund e.V. 2011).

⁴⁷ Zum veränderten Qualitätsverständnis im Hochschulbereich s. auch Nickel 2007b, S. 157 ff.

falls Instrumente aus dem Bereich Controlling mit einer indikatorgestützten Qualitätsmessung wie beispielsweise mittels definierter Absolventen- und Abbrecherquoten. Dabei ist ein zwar langsamer, aber stetig steigender Trend hin zu einem verknüpften Qualitätsmanagementsystem zu beobachten, welches alle hochschulischen Leistungsprozesse mit geeigneten Verfahren zusammenhängend berücksichtigt und an die strategische Hochschulplanung koppelt⁴⁸ (Nickel 2008, 2007a und 2006).

Eine einheitliche Anwendung solcher Instrumente bzw. Managementtools sowie die Entwicklung interner Arbeitsmärkte führen zu einer wachsenden Verknüpfung der Hochschule zu einer Gesamtorganisation und damit zu einer Professionalisierung des Hochschulmanagements⁴⁹. Mittels hierarchischer Strukturen wird das Verhalten der einzelnen Mitglieder durch koordinierende Leitungspositionen⁵⁰ auf ein „overall institutional project“⁵¹ hin ausgerichtet und gesteuert (Musselin 2007, S. 68; s. dazu Krücken & Meier 2006, S. 253).

Mit den aufgeführten Entwicklungen wird der Transformationsprozess als bestätigt betrachtet und Hochschule wird z.B. als „strategic actor“ (Whitley 2008) oder als „organizational actor“ (Krücken & Meier 2006) bezeichnet. Als „integrated, goal-oriented entity“ (ebd., S. 241) verfügt die Organisation Hochschule damit über die Fähigkeiten, strategisch zu handeln und sich gegenüber ihren Wettbewerbern zu positionieren (ebd., S. 242).

Allerdings wird eingewendet, dass sich der Trend zur Transformation trotz der zu beobachtenden Entwicklungen nur wenig auf tatsächliche strukturelle Veränderungen von Hochschule auswirkt. Gründe dafür werden in ihren spezifischen Organisationsstrukturen gesehen, die im Transformationsprozess nicht oder nur schwer überwindbar sind⁵²: Zum einen wird angenommen, dass sich der Rationalisierungstrend nur oberflächlich vollzieht, da die Leistungsprozesse Lehre und Forschung stets unklaren Technologien unterworfen sind. Eine Beurteilung durch Messung und Dokumentation

⁴⁸ Bislang ist die Zahl der Hochschulen, die mit einem ganzheitlichen QM-System zu arbeiten versuchen, in Deutschland noch sehr gering. Dagegen zeigt sich eine große Bandbreite unterschiedlicher Verfahren, die noch erprobt oder bereits angewendet werden. S. dazu Nickel (2008).

⁴⁹ S. dazu u. a. Krücken et al. 2010.

⁵⁰ Durch die Besetzung der Leitungspositionen aus dem wissenschaftlichen Personal heraus verändert sich die Rolle des Professors vom „primus inter pares“ zum Manager mit entsprechend neuen notwendigen Kompetenzen (Musselin 2007, S. 68).

⁵¹ Nach der Auffassung von Musselin (2007) unterliegt ein „overall institutional project“ keiner rationalen Planung, „but refers to setting a direction, focusing on some orientations, providing a certain vision and giving an idea of the missions the university should focus on“ (Musselin 2007, S. 77).

⁵² Musselin (2007) betont, dass die spezifischen Eigenschaften von Hochschule nicht als Hindernisse im Veränderungsprozess betrachtet werden sollen, gegen die es anzukämpfen gilt. Sie empfiehlt vielmehr, die Eigenschaften in die Prozesse zu integrieren und sie als Stärken und Ressourcen zu nutzen (Musselin 2007, S. 79).

wird nicht im Detail oder nicht richtig erfolgen können. In dem Zusammenhang etablieren sich zwar immer mehr formalisierte Strukturen, die aber nur dazu dienen, die Hochschule aus Legitimitätsgründen als Organisation nach außen hin rational erscheinen zu lassen (Musselin 2007, S. 76).

Zum anderen wird behauptet, dass sich die Dominanz der Disziplinen nicht auflösen wird und die lose Kopplung innerhalb der Professorenschaft bestehen bleibt. Sie wird aus Interessen der Machterhaltung von den Professoren selbst aufrechterhalten (s. o.) und eine Integration zu einem gesamtorganisatorischen Ganzen, die zu einer stärkeren Identitätsbildung notwendig wäre, wird nicht stattfinden. Stattdessen wird sich die lose Kopplung durch die notwendige Akquirierung von nicht-staatlichen Finanzierungsquellen weiter verstärken: Die Generierung alternativer Finanzierungsquellen führt nämlich zu einer erhöhten Heterogenität unter den Anspruchsgruppen. Die einzelnen akademischen Einheiten werden den Interessenslagen unterschiedlicher Ressourcengeber unterliegen und sich noch autonomer gegenüber der Gesamtorganisation verhalten. Es entwickelt sich ein „akademisches Unternehmertum“ und anstelle einer Identifikation mit einem übergeordneten Gesamtziel bzw. einer Profilbildung der Hochschule, findet eine stärkere Zerklüftung der Teileinheiten statt (Meier 2009, S. 164; s. dazu Whitley 2008, S. 36).

B. Die Hochschule als unternehmerischer Akteur

Die vorangehenden Ausführungen zeigen den aktuellen Diskurs um die Hochschule als „normale“ Organisation oder als strategischer bzw. organisationaler Akteur mit Verhaltensweisen ähnlich privatwirtschaftlicher Entitäten. Im Folgenden soll die Bedeutung von unternehmerischem Handeln von Hochschule weiter herausgestellt werden.

I. Die „entrepreneurial university“

In der Diskussion um den Transformationsprozess der Hochschule von einer traditionell eher passiven bzw. reaktiven bis hin zu einer proaktiven Organisation (Peterson 2007) bildet die „unternehmerische Universität“ das angestrebte und zugleich gefürchtete Modell. Sie ist insbesondere durch Burton Clarks (1998) Arbeit „Creating Entrepreneurial Universities“ geprägt worden⁵³. Als „enterprising universities“ gelten

⁵³ S. verwandte Modelle wie z.B. „The Enterprise University“ bei Marginson & Considine (2000) für den australischen Hochschulsektor und unterschiedliche Typen der „entfesselten Hochschule“ nach Müller-Böling (2000) für den deutschen Hochschulsektor.

solche Hochschulen, die sich von der staatlichen Steuerung und ihren Standardvorgaben befreien wollen und nach spezifischen organisationalen Identitäten suchen. Unternehmerische Hochschulen streben nach Innovationen und entwickeln substantielle organisationale Veränderungen, um sich vielversprechend für die Zukunft zu positionieren. „(...) they take chances in ‘the market’. They adhere to the belief that the risks of the experimental change in the character of universities should be chosen over the risks of simply maintaining traditional forms and practices.“ (Clark 1998, S. xiv). Damit bedeutet „entrepreneurial“ vor allem, dass die Hochschulen bereit sind, das Risiko zu tragen, um neue Praktiken auszuprobieren und in diesem Sinne ihre formale Autonomie in faktische Autonomie umsetzen. „Autonomous universities become active institutions when they decide they must explore and experiment with changes in how they are composed and how they react to internal and external demands.“ (ebd., S. 5).

Grundvoraussetzungen für ein solches Verhalten bilden neben den Grundzügen einer „normalen Organisation“ (einheitliche Orientierung, zentrale Steuerung, Zuordenbarkeit von Handlungen und Ergebnissen) die Erschließung von alternativen Finanzierungsquellen („3rd stream income“). Zudem soll sich eine neue Idee von Hochschule etablieren, in welcher die traditionell akademische mit einer unternehmerischen Kultur zu kombinieren ist. Diese Elemente wirken nur in ihrer Gesamtheit. Ihre Entwicklungen geschehen nicht zufällig, sondern werden durch Zusammenschlüsse einzelner Hochschulangehöriger, in „minor enclaves“, mit ausreichend Durchsetzungskraft vorangetrieben. Clark nennt dies „effective collective entrepreneurship“ (ebd., S. 5 ff. und S. 137 ff.).

Durch unternehmerisches Verhalten können Hochschulen ihre Existenz sichern. Dies gilt insbesondere für kleine bzw. schlechter positionierte Hochschulen im Gegensatz zu großen und renommierten Einrichtungen. Erstere müssen schneller, flexibler und fokussierter auf die Entwicklungen der Nachfrage reagieren. Hochschulen mit hoher Reputation und / oder einer hohen Studierendenzahl sehen ihre Existenz nicht so schnell gefährdet und lösen sich schwerer von bislang üblichen Strukturen (ebd., S. 5).

Mit der Diskussion um eine einheitliche, rationalisierte Zielorientierung von Hochschule ist das Strategische Management⁵⁴ ein Element der Reformdiskussionen geworden (Erhardt et al. 2008; Nickel 2007a; Zechlin 2007). Wie die aktuellen Diskussionen um die Organisationsgestaltung von Hochschule vermuten lassen, sind Strategieprozesse insbesondere im deutschen Hochschulsektor ein bislang wenig angewandtes und auch erforschtes Feld⁵⁵ (Berthold 2011; Zechlin 2007; Hanft 2000a; Müller-Böling et al. 1998). Die strategische Handlungsfähigkeit wird jedoch insbesondere in den neoliberalen Hochschuldiskursen gefordert, wie es z.B. Müller-Böling (2000) bei dem Typ einer „Profilierten Hochschule“ formuliert (Müller-Böling 2000, S. 143 ff.) oder wie es der Stifterverband in seinen „Leitlinien für die deregulierte Hochschule“ aufführt (Erhardt et al. 2008).

Das Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) konstatiert in einer jüngeren Untersuchung, dass die Bedeutung des Strategischen Managements aus Sicht der deutschen Hochschulen in den letzten 15 Jahren deutlich zugenommen hat, wenngleich eine Umsetzung aufgrund der dargestellten Organisationsspezifika von Hochschule schwer fällt (Berthold 2011, S. 47). Dabei kommt den Führungspositionen eine bedeutsame Hebelwirkung bei den Strategieentwicklungsprozessen insofern zu, als dass sie für die Steuerung des Handelns der individuellen Mitglieder auf gemeinsame Ziele hin verantwortlich sind (ebd., S. 40 und S. 46).

II. Gefahren der unternehmerischen Hochschule

Wenngleich auf der einen Seite das Modell der unternehmerischen und strategisch ausgerichteten Hochschule im Zuge der NPM-Bewegungen gefordert wird – insbesondere zur Entlastung des Staatshaushaltes – so wird auf der anderen Seite eine damit mögliche Kommerzialisierung des Bildungssektors gefürchtet. Das „institutionalisierte Vertrauen in die Selbstregulierungsmechanismen der Wissenschaft“, das „den sorgfältigen Umgang mit öffentlichen Geldern und die Ausrichtung auf das öffentliche Interesse sicherstellte“, geht verloren (Maasen & Weingart, 2008 S. 141)⁵⁶. Je stärker sich die Hochschule also unternehmerisch verhält, desto höher ist die Ge-

⁵⁴ Das Strategische Management unterliegt einer Vielzahl von verschiedenen Ansätzen und Schulen, wobei zwischen der betriebswirtschaftlichen Ausrichtung, der volkswirtschaftlichen Strömung, ressourcenorientierten Ansätzen (s. z.B. Kap. 4, B) sowie der Neuen Institutionenökonomik (s. Kap. 4, C) und interdisziplinären Ansätzen unterschieden werden kann (zur Übersicht s. Bea & Haas 2009; Welge & Al-Laham 2008, S. 20 ff.; Müller-Stewens & Lechner 2005).

⁵⁵ Für einen Literaturüberblick s. van Gagern & Fallgatter (2007). Für den amerikanischen Hochschulraum s. u. a. Cutright (1997) und Keller (1983).

⁵⁶ Zur weiteren Besprechung des schwindenden Vertrauens zwischen Hochschule und Gesellschaft s. Hoffacker (2003) sowie Mayer (2002).

fahr, dass sie ihren „charitable status“ und damit öffentliche Unterstützung bzw. Legitimität von außen verliert (Whitley 2008, S. 24).

Kritiker behaupten, dass die Hochschulen unter dem erhöhten Kosten- und Leistungsdruck effizientere Produktionsprozesse anstreben und die Qualität der Forschungs- und Lehrleistungen zugunsten von Quantitätsaspekten weichen muss. Es wird befürchtet, dass Akteure innerhalb und außerhalb der Hochschule ihre Kernleistungsbereiche für kommerzielle Zwecke nutzen. Wie bei dem Szenario der „McUniversity“ nach Ritzer (2002) bereits dargestellt (s. Kap. 2, D), werden Lehrveranstaltungen so konzipiert, dass sie mit so wenig Mitteleinsatz wie möglich eine hohe und schnelle Verwertbarkeit aufweisen. Die Hochschulen setzen auf ein Massengeschäft, um hochwertigere Studienangebote quersubventionieren zu können, mit denen sie sich auf dem Markt positionieren. Alle Leistungsbereiche unterliegen damit einer kurzfristigen Renditeerwartung (Maasen & Weingart 2008; Slaughter & Rhoades 2004; Gumpert 2000; Slaughter & Leslie 1997).

Clark (1998) greift diese Befürchtungen auf. Er ist sich den negativen Konnotationen bewusst, denen der Begriff „entrepreneurial university“ insbesondere auf der traditionell akademischen Seite unterliegt. Assoziiert werden profitmaximierende, aggressive Verhaltensweisen auf individueller und nicht gesamtgesellschaftlicher Interessens- und Handlungsebene. Dennoch zieht er den Begriff „entrepreneurial“ der alternativen Bezeichnung „innovative university“ vor, um auf die notwendigen organisationalen Veränderungsprozesse auf Ebene einer einzelnen Hochschule hinzuweisen. „Under its banner I can more appropriately group some processes by which modern universities measurably change themselves.“ (Clark 1998, S. 4 und S. 148).

Slaughter und Leslie (1997) hingegen wählen ganz bewusst in ihrer viel beachteten Kritik zu den marktorientierten Entwicklungen im Hochschulbereich statt des Begriffs „academic entrepreneurship“ oder „entrepreneurial activity“ den Ausdruck „academic capitalism“ (Slaughter & Leslie 1997, S. 8 f.). Letzterer greift nach Meinung der beiden Autoren besser die Beeinflussung des akademischen Sektors durch Profitmotive auf. Durch die Wettbewerbsentwicklungen sind Hochschulangehörige zum einen Angestellte des öffentlichen Sektors, die aber völlig autonom handeln können. Eine zu starke individuelle Profitorientierung macht sie zu „academics who act as capitalists from within the public sector; they are state-subsidized entrepreneurs“ (ebd., S. 9).

Befürworter der Marktorientierung entgegnen den Kritikern, dass die Hochschule nicht unter einem Verlust der akademischen Werte durch unternehmerische Verhaltensweisen leiden wird. Im Gegenteil führen bei einem erfolgreich moderierten Diskurs zwischen akademischen Idealen und marktorientierten Strukturen letztere zu zusätzlichen Ressourcen und Infrastruktur, die wesentlich zur Steigerung der Qualität der Kernleistungsbereiche und der Reputation der Hochschule beitragen können (Althaus 2009; Clark 1998, S. 4 f.). Mit unternehmerischen Verhaltensweisen kann die Hochschule nach außen hin deutlich machen, dass sie imstande ist, auf die Anforderungen ihrer Umwelten zu reagieren. Sie beweist damit ihre interne Steuerungsfähigkeit und verschafft sich Legitimität (Clark 1998, S. 148; s. dazu Berthold 2011). Es wird angenommen, dass durch die Globalisierungsbewegungen⁵⁷ Managementstrukturen und unternehmerisches Handeln innerhalb von Hochschulen eine stärkere Legitimität erfahren werden, sodass die Transformation in einen organisationalen Akteur entsprechend Verbreitung finden wird (Krücken & Meier 2006, S. 242)⁵⁸.

C. Resümee: Unternehmerisches Handeln von Hochschule zwischen Idee und Instrumentalität

Die voranstehenden Ausführungen stellen die geforderte Organisationswerdung von Hochschule heraus. Als bislang eher unhinterfragte und uneinsehbare Einrichtung verschiebt sich der Fokus ihrer Betrachtung im Rahmen der Reformdebatten – die in die grundsätzliche Neuorganisation staatlicher Einrichtungen durch das New Public Management eingebettet ist – von ihrem ideellen Charakter hin zu ihrer Organisationsgestaltung. Damit ergibt sich eine eher zweckorientierte Betrachtungsweise mit der Diskussion um die Handlungsfähigkeit von Hochschule, wobei diese im Sinne einer reinen Effizienzverbesserung marktwirtschaftlich bzw. unternehmerisch ausgestaltet sein soll. Die unternehmerische Hochschule positioniert sich im Wettbewerb durch die Beobachtung der sich verändernden Umweltbedingungen und durch die aktive Entwicklung von Strukturen und Produkten aus diesen Bedingungen heraus. Sie schöpft neue Chancen aus den Dynamiken des Wettbewerbsumfelds, geht ggf.

⁵⁷ Laut Krücken und Meier (2006) werden diese Entwicklungen im internationalen Kontext sehr stark von den jeweiligen nationalstaatlichen Bedingungen beeinflusst und können im globalen Vergleich entsprechend unterschiedlich verlaufen. Dennoch zeigen sich globale Trends aufgrund weltweit gültiger Skripte mit ähnlichen oder einheitlichen Vorstellungen von der angemessenen Gestaltung von Hochschulen (Krücken & Meier 2006, S. 253; s. dazu Meyer et al. 2007, S. 193 f. sowie Meyer & Ramirez 2005).

⁵⁸ Meier (2009) stellt fest, dass Hochschulen tatsächlich einen konstruierten Akteurstatus aufweisen, der insbesondere auf kommunikativer Ebene durch hochschulpolitische und –reformerische Diskussionen wirksam wird. Allerdings gilt er (noch) nicht als unhinterfragte Selbstverständlichkeit im institutionalistischen Sinne einer Institution (s. Kap. 4, A) (Meier 2009, S. 243).

neue Wege durch Kooperationen mit privatwirtschaftlichen Einrichtungen und ist bereit, ein dafür eventuell notwendiges Risiko zu tragen.

Einem solchen proaktiven marktlichen Verhalten stehen jedoch zwei wesentliche Aspekte entgegen:

Zum einen weist die Hochschule sehr spezifische Organisationsstrukturen auf, die insbesondere durch ihr Expertentum und der damit zusammenhängenden Dominanz der Wissenschaftsdisziplin in vielen parallelen Teileinheiten auf Ebene der Professuren anstelle eines einheitlichen Gesamtsystems strukturiert ist. Trotz der Einführung vereinzelter neuer Steuerungsinstrumente wird eine grundlegende Veränderung dieser Systemstrukturen aufgrund ihres Selbsterhaltungswillens, der Uneinsehbarkeit der Leistungsprozesse und dadurch bedingt aufgrund der relativen Macht der Professuren angezweifelt. Einzelne Bewegungen im Transformationsprozess von einer spezifischen zu einer normalen oder vollständigen Organisation nach den Prinzipien Identität, Hierarchie und Rationalität können zwar beobachtet werden; die traditionellen Strukturen erhalten sich jedoch mit relativ hoher Beharrlichkeit.

Zum anderen scheint marktliches Verhalten aus dem NPM-Diskurs heraus grundsätzlich von ministerieller Seite gewünscht zu sein, da der Staat von seinem Steuerungs- und Finanzierungsaufwand entlastet wird. Allerdings bestehen generelle Befürchtungen, dass ein solches Verhalten von einzelnen Hochschulmitgliedern zu einer kommerziellen Ausbeutung des eigentlich staatlichen Bildungsauftrags führt. Dazu gehören auch Kooperationen staatlicher Hochschulen mit privaten Bildungseinrichtungen, bei denen sich ein grundsätzlicher Interessenskonflikt zwischen der Erfüllung des öffentlichen Auftrags und privatwirtschaftlichen Präferenzen ergeben kann. Marktliches Verhalten kann einerseits zu Legitimitäts- und damit Ressourcenzuweisungen durch solche Anspruchsgruppen führen, die diese Strukturen entsprechend fordern. Andererseits können unternehmerische Verhaltensweisen einen Vertrauensverlust auf gesamtgesellschaftlicher Ebene bedeuten. Dabei zeigt die Betrachtung der Hochschule aus neoinstitutionalistischer Perspektive ihren hohen Abhängigkeitsgrad von der Legitimitätszuweisung aus der Gesellschaft heraus durch ihre Aufgabe der Wissensproduktion für und in die Gesellschaft.

Bei der Diskussion um die Organisations- oder Akteurswerdung der Hochschule ist damit ihre Betrachtung aus ideeller Perspektive nicht zu vernachlässigen. Für den weiteren Verlauf der Arbeit wird entsprechend von einer Kombination einer ideellen mit einer instrumentellen bzw. zweckorientierten Perspektive ausgegangen. Dadurch

ergibt sich eine Betrachtung von Hochschule sowohl als Wissensproduzent für die Gesellschaft als auch für die Wirtschaft mit unterschiedlichen Aufgaben und Aufgabenstrukturen. Ihr Handeln ist demnach einerseits auf ein Ideal hin ausgerichtet, das nicht zu erreichen ist (Jaspers 1946), und andererseits auf klar definierte Ziele, deren Erreichbarkeit gemessen und ggf. sanktioniert werden kann. Die Hochschule erfährt damit zum einen Legitimität aus der Gesellschaft, indem sie nach dem Ideal strebt und ihren öffentlichen Auftrag entsprechend den Anforderungen erfüllt. Zum anderen wird ihr Legitimität zugewiesen, in dem sie mit ihren Strukturen bestimmten Effizienzanforderungen gerecht wird wie es z.B. vom Ministerium verlangt wird.

Diese Betrachtungsweise bildet die Basis für die weitere Analyse und Erklärung von innerstaatlichen Franchisingarrangements deutscher Hochschulen als eine Form des unternehmerischen Verhaltens.

Kapitel 3

Vom Business Format Franchising (BFF) zum Academic Franchising (AF)

Als eine Form des unternehmerischen Handelns von Hochschule werden Franchisingkooperationen als zentraler Forschungsgegenstand dieser Arbeit untersucht. Der Ursprung dieser Kooperationsform findet sich in der Privatwirtschaft und wird entsprechend beschrieben, bevor eine Diskussion zur Übertragung in den öffentlichen Sektor im Generellen erfolgt. Anschließend wird sich dem Untersuchungsgegenstand angenähert und das Academic Franchising insbesondere aus den internationalen Erfahrungen heraus dargestellt, um im folgenden Abschnitt das innerstaatliche AF auf dem deutschen Hochschulsektor im Speziellen zu besprechen.

A. Der Ausgangspunkt: Business Format Franchising (BFF)

Franchising ist eine Kooperationsform zwischen zwei rechtlich selbständigen Akteuren, bei dem der Franchisenehmer gegen Gebühr an den Franchisegeber das Recht erwirbt, eine von letzterem entwickelte Sach- oder Dienstleistung unter einem einheitlichen Namen, Logo und bzw. oder unter einer bestimmten Ausstattung unternehmerisch zu nutzen. Die Kooperation ist grundsätzlich langfristig ausgerichtet und wird vertraglich fixiert. Je nach Vertragsgestaltung leistet der Franchisenehmer eine pauschale Lizenzgebühr oder laufende Zahlungen, z.B. in Abhängigkeit von erzielten Umsätzen (Schanze 1996; Picot & Wolff 1995). Da beide Partner ihren rechtlich selbstständigen Status beibehalten, das System aber ausschließlich auf Basis der dauerhaften Abhängigkeit der Akteure voneinander besteht bzw. (über)lebt, werden Franchisingarrangements auch als „symbiotische Kooperationsverhältnisse“ bezeichnet (Schanze 1991, 1993 und 1996).

I. Franchising als Vertriebskonzept in der Privatwirtschaft

Franchising ist als eine Art Lizenzgeschäft⁵⁹ zu betrachten. Lizenzen beschränken sich jedoch grundsätzlich auf die monetäre Überlassung eines Produkts oder eines Markennamens, während Franchisingverträge die Nutzung eines gesamten Produkt-

⁵⁹ S. Franchising in Abgrenzung zu alternativen Vertriebskonzepten (Lizenzen, Konzessionen, Handelsvertreterverträge, Vertragshändlernetze und Filialsysteme) bei Kubitschek 2000, S. 29 ff.

und Servicepakets beinhalten – häufig mit einer Lizenzvereinbarung inbegriffen⁶⁰. Im Vergleich beinhalten Franchisingvereinbarungen damit mehr Rechte für den Franchisenehmer, wodurch gleichzeitig mehr Kontrollnotwendigkeiten und somit -rechte für den Franchisegeber entstehen. Entsprechend kann dieser die Geschäftspolitik des Franchisenehmers deutlich mehr beeinflussen als es bei einer weniger komplexen Lizenzierung der Fall wäre (Dietl & Franck 2002; Kubitschek 2000; Picot 1995; Picot & Wolff 1995).

„Modernes Franchising“⁶¹ wird bereits seit Mitte des 19. Jahrhunderts insbesondere im Bereich des Verkaufs betrieben, weshalb es auch als „Königsklasse der Vertriebsorganisation“ bezeichnet wird (Promberger & Piazzolo 2004, S. 2).

Nach dem zweiten Weltkrieg entwickelte sich dann eine neue Konzeptform von einem „Product and Trade Name Franchising“ zu einem ganzheitlicheren „Business Format Franchising“. Dies beinhaltet nicht nur die Veräußerung von Produkten und Markennamen, sondern zielt auf die Etablierung eines Franchisesystems als Gesamtkonzept mit einem vertikalen Ideentransfer und einer gemeinsamen Systemidentität der Beteiligten ab (Wolff & Picot 1995, S. 225). Das heutige „Business Format Franchising“ als ursprünglich nordamerikanisches Konzept ist insbesondere durch Fast-Food- und Café-Ketten wie McDonald's, Burger King und Starbucks bekannt geworden (Meffert et al. 2005, S. 205). In Deutschland sind mittlerweile mehr als 70% der Franchise Kooperationen im Dienstleistungssektor und im Handel angesiedelt, während der Hotel- und Gastronomiebereich 16% und das Handwerk 12% einnehmen. Über Franchising wurden in 2011 60,4 Mrd. € Umsatz generiert, womit sich eine 166%ige Steigerung im Vergleich zum Jahr 2001 ergibt. Seit diesem Zeitraum konnte ebenfalls die Zahl der Franchisegeber um über 30% auf 990 und die der Franchisenehmer um fast 77% auf 66.900 erweitert werden (DFV 2012).

Die Aufgaben des Franchisegebers liegen grundsätzlich in der Entwicklung des Konzepts und in der Überwachung der Durchführung. Er bestimmt vornehmlich das einheitliche Erscheinungsbild von Produkten und Services und veranstaltet Weiterbildungsmaßnahmen für die Franchisenehmer und für ihr Personal. Wichtig ist ein

⁶⁰ Als nächstliegende Alternative zu Franchisingmodellen bietet sich die Filialstruktur als vertikal integrierende Organisationsform an (Ehrmann & Spranger 2007b). Häufig sind so genannte „plural forms“ zu beobachten, in denen Unternehmer sowohl Franchise- als auch Filialdependancen aufbauen (s. dazu Hendrikse & Jiang 2007; Perrigot & Cliquet 2007). Demnach ist weder die eine noch die andere Form die jeweils effizientere, sondern sie stellen nach Marktlage jeweils funktionale Äquivalente dar (Picot & Wolff 1995).

⁶¹ Die Ursprünge von Franchising liegen bereits im Mittelalter. Darunter wurde vor allem ein Konzept zur Übertragung von Nutzungs- und Vertriebsrechten an Dritte von im staatlichen Interesse liegenden Gebrauchsgegenständen, Produkten oder Gebäuden verstanden (Skaupy 1995).

permanenter Know-how-Transfer zwischen Franchisegeber und -nehmer zur Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung des Systems.

Ggf. übernimmt der Franchisegeber Planungen bzw. Aufgaben für einzelne Franchisestandorte in den Bereichen Arbeitsorganisation, Marketing, Buchhaltung und Controlling.

Dem Franchisenehmer obliegen mindestens zwei Aufgaben: Grundsätzlich erbringt er die vertraglich vereinbarten Leistungen in absoluter Eigenverantwortung. Damit übernimmt er die Finanzierung und trifft im Rahmen der Vereinbarung alle aufgabenbezogenen Entscheidungen (Produktion, Beschaffung, Distribution etc.). Zudem tätigt er je nach den Forderungen und Leistungen des Franchisegebers bestimmte Investitionen zur Erfüllung der Franchiseaufgabe (Picot & Wolf 1995, S. 231).

Die Vorteile für den Franchisegeber liegen in den zusätzlichen finanziellen Einnahmen durch die Lizenzgebühren und durch die periodischen bzw. variablen Zahlungen sowie in der Möglichkeit eines schnellen, flexiblen und flächenweiten Aufbaus eines Vertriebssystems mit geringerem Ressourcenaufwand und Risiko als bei einem Eigenbetrieb. Die Franchisenehmer bringen bestimmte Ressourcen ein (Personal, Ausstattung, Räumlichkeiten) und tragen das gesamte unternehmerische Risiko. Dadurch ergibt sich ein hohes Leistungsmotivationspotential des Franchisenehmers. Je nach Größe des Franchisenehmernetzwerkes können Vorteile durch die Zentralisierung von bestimmten Aufgaben und Supportstrukturen generiert werden (z.B. Marketing, Rechts- und Vertragsabteilungen, Weiterbildung).

Der Franchisenehmer genießt Vorteile durch die Nutzung eines bereits entwickelten und etablierten Markennamens, Produkts- bzw. Geschäftssystems inklusive des dazu gehörenden Fach- und Methodenwissens. Dadurch minimiert er sein unternehmerisches Risiko bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung seiner rechtlichen Selbständigkeit, wodurch ihm mehr Freiheiten als bei einer Festanstellung z.B. als Filialleiter verbleiben. Er profitiert von Größenvorteilen innerhalb des Franchisenetzes (Einkaufs- und Kostenvorteile, Unterstützungsangebote und Innovationen bzw. Systemanpassungen) und von den Erfahrungen der Systemteilnehmer (Kotler et al. 2007, S. 1019 ff.; Meffert et al. 2005, S. 205 f.).

Zusammengefasst lassen sich folgende charakteristische Merkmale von Franchising gegenüberstellen:

System-Merkmale	Franchisegeber-Merkmale	Franchisenehmer-Merkmale
<ul style="list-style-type: none"> • Vertikale Kooperationsform unabhängiger Unternehmer • grundsätzlich langfristig orientierte Bindung • Einheitliches Auftreten gegenüber dem Markt (Corporate Identity ähnlich einem Filialsystem) • Arbeitsteiliges Leistungsprogramm • Stetige Know-how-Generierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Bereitstellung von Nutzungsrechten für Marken, Namen und Patenten gegen Gebühr • Bereitstellung eines umfassenden Leistungspaketes und gewerblichen Know-hows • Bereitstellung eines bewährten Absatz- und Organisationssystems • Berechnung einer einmaligen und / oder laufenden Franchisegebühr • Weisungs- und Kontrollrechte • Laufende Systementwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> • Rechtliche und wirtschaftliche Selbständigkeit (Dispositionsfreiheit) • Nutzung von Marken, Namen und Patenten des Franchisegebers • Zahlung einer einmaligen und / oder laufenden Franchisegebühr • Bereitstellung von Ressourcen (Infrastruktur, Kapital, Arbeitskraft) • Übernahme von Risiko • Informationspflicht • erhält technische und betriebswirtschaftliche Unterstützungsleistungen

Tabelle 1: Merkmale von Franchisingssystemen

Quelle: Eigene Darstellung stark angelehnt an Promberger & Piazzolo 2004, S. 9

II. Franchising aus Sicht der Agenturtheorie

Die Literatur behandelt neben der grundsätzlichen Erklärung zur Entstehung von Franchisingarrangements ihre effiziente Gestaltung (Binnenverhältnis) und ihre Vor- bzw. Nachteile gegenüber anderen Organisationsformen (Außenverhältnis). Theoretisch werden Franchisingkooperationen insbesondere im Rahmen von Kapitalmarkttheorien sowie der Agentur- und der Transaktionskostentheorie besprochen. Erstere betreffen die Diskussion über die Entstehung von Franchising als Vertriebsmodell und damit als Expansionsstrategie bei knappen Finanzmitteln⁶² (Rubin 1978; s. dazu Dnes 1996; Lafontaine 1992; Meffert et al. 2005, S. 205 ff.). Die Einbettung von Franchising in die Transaktionskosten- und Agenturtheorie erfolgt insbesondere vor dem Hintergrund der optimalen Gestaltung des Beziehungsgeflechts. Dabei liegt der Fokus dieser Arbeit auf der Problematik der asymmetrisch verteilten Informationen zwischen Franchisenehmer und -geber und konzentriert sich damit auf die Agenturtheorie (s. Kap. 4, C) (s. dazu Lafontaine 1992; Brickley et al. 1991; Carney and Gedajlovic 1991; Brickley & Dark 1987).

⁶² Die Möglichkeit der Kapitalbeschaffung als Auslöser für Franchisingarrangements wird jedoch bei der grundsätzlichen Annahme von im Vergleich zum Franchisenehmer risikoaverseren Franchisegebern als unlogisch betrachtet (Rubin 1978; s. dazu Meffert et al. 2005, S. 205 ff.; Dnes 1996; Lafontaine 1992).

Aus Sicht der Agenturtheorie stellt die Informationsasymmetrie zwischen den beiden Akteuren den relevanten Interaktionsparameter dar, um Kriterien für eine möglichst effiziente Gestaltung von Franchisebeziehungen abzuleiten. Diese Informationsasymmetrie ergibt sich durch das Problem der „hidden information“, der „hidden action“, der „hidden characteristics“ und der „hidden intention“ (s. Kap. 4, C.II). Durch die Dezentralität des Systems verfügt der Franchisenehmer einerseits über wichtiges Know-how zu den Gegebenheiten des lokalen Marktes (Nachfrage, Konkurrenz, regionalpolitische Bestimmungen), das dem Franchisegeber nicht zugänglich ist (s. dazu Minkler 1990 und 1992)⁶³. Andererseits hat der Franchisegeber keinen vollständigen Einblick in die Prozesse der Leistungserstellung des Franchisenehmers. Er kann ggf. die Ergebnisse z.B. anhand von Umsatzzahlen mess- und beurteilbar machen, doch die Beobachtung der Tätigkeit ist nur eingeschränkt oder gar nicht möglich. Damit besteht die Gefahr der Unterinvestition im Erstellungsprozess. Andererseits kann der Franchisegeber seinen Vertragspartner durch spezifische Investitionen an das Franchiseverhältnis binden und ihn „erpressen“ (s. Kap. 4, C.III.2) (Picot & Wolff 1995; Norton 1988; Brickley & Dark 1987).

Die Möglichkeit opportunistischen Verhaltens erzeugt negative externe Effekte für das gesamte Franchisesystem, wodurch hierarchische Elemente wie z.B. der Franchisevertrag für ein effizientes Kooperationsverhältnis notwendig werden⁶⁴.

Mathewson und Winter (1985) sprechen einerseits von horizontalen Externalitäten, die sich dadurch ergeben können, dass einer der Franchisenehmer aufgrund eines kostenreduzierten Produktionsprozesses zur kurzfristigen individuellen Profitsteigerung eine schlechte Leistungsqualität liefert („horizontal free riding“). Innerhalb eines Netzwerkes von mehreren Franchisenehmern leiden diese unter einem Reputations- und damit Profitverlust. Andererseits erzeugt opportunistisches Verhalten eines einzelnen Franchisenehmers externe Effekte auf der vertikalen Ebene: Unter dem Qualitäts- und Reputationsverlust leidet insbesondere der Franchisegeber als grundsätzlicher Träger bzw. Eigentümer des Franchisegegenstandes und als Unternehmer des Gesamtkonzepts (Mathewson und Winter 1985).

Um diese und weitere Externalitäten zu vermeiden bzw. zu reduzieren und damit das Franchiseverhältnis möglichst optimal zu gestalten, bedarf es neben dem

⁶³ Das lokale Know-how führt im positiven Sinn zu wichtigen Innovationen des Franchisegegenstandes bzw. des Gesamtsystems, sodass wesentliche Optimierungen und Neuerungen nicht vom Franchisegeber, sondern in erster Instanz vom Franchisenehmer ausgehen können (s. dazu Love 1986).

⁶⁴ Damit bildet Franchising eine so genannte „hybride Organisationsform“ sowohl mit hierarchischen als auch mit marktähnlichen Elementen. Zu ersteren gehört z.B. der Vertrag und zu letzteren u. a. die rechtliche Unabhängigkeit der Franchiseakteure sowie der grundsätzliche Erwerb des Franchisinggegenstandes mit den jeweiligen Verfügungsrechten (Mathewson & Winter 1985).

Franchisevertrag weiterer Anreiz- und Sanktionsmechanismen. Diese werden klassischerweise mithilfe der Agenturtheorie identifiziert (s. Kap. 4, C).

III. Business Format Franchising im öffentlichen Sektor

Nach Skaupy (1995) gilt, dass grundsätzlich jegliche Marken, Produkte, Dienstleistungen und Konzepte in Form von Franchisingarrangements angeboten werden können (Skaupy 1995)⁶⁵.

Im Rahmen der generellen NPM-Bewegungen (s. o.) werden Franchisingmodelle auch für den öffentlichen Sektor z.B. für Krankenhäuser und Kindergärten diskutiert⁶⁶. Dabei besteht die Besonderheit, dass der Franchisegeber nicht nur seine eigenen Leistungsvorgaben bzw. -forderungen stellt und ihre Erfüllung im Eigeninteresse sicherstellen muss. Zusätzlich fließen gesetzliche Vorgaben in das Vertragsverhältnis ein und der Franchisegeber ist für deren Einhaltung verantwortlich. Jegliche Entscheidungsprozesse im Rahmen von Budgetzuweisungen und Qualitätssicherung erfolgen in direkten oder indirekten Abstimmungsprozessen mit den Bürgern. Diese ergeben sich generell durch politische Wahlen und der Vertretung der Bürger durch die Parlamente oder durch Integration dieser in bestimmte Auswahl- und Entscheidungsgremien (Schanze 1996, S. 134).

Franchisingmodelle eignen sich dann, wenn sie im Zuge der Effizienzdiskussion die Steuerbarkeit, Berechenbarkeit und Lernfähigkeit von traditionell öffentlichen Aufgaben in neuen Formaten mit entsprechenden Anreizsetzungen für die handelnden Akteure darstellen können. Dies gilt laut Schanze (1996) für solche Bereiche, die nicht einer fortgesetzten politischen Gestaltung unterliegen, sondern sich lediglich auf die lokale Realisierung bestimmter Aufgaben beziehen (ebd., S. 137).

Dem anzuschließen ist das Konzept der Leistungstiefenpolitik nach Naschold et al. (1996), das ein Analyseraster für die Entscheidung der Fremd- oder Eigenerstellung öffentlicher Aufgaben anbietet⁶⁷. Dabei ergeben sich zwischen verwaltungsinterner Erstellung (Eigenerstellung) und Privatisierung (Fremderstellung) diverse organisationale Mischformen, die nach einer Leistungstiefenanalyse ausgewählt werden können. Sie unterscheiden sich nach Zielsetzung, Außensteuerung und Finanzierungs-

⁶⁵ Zu den Grundvoraussetzungen potentieller Franchisegegenstände s. Tietz (1987).

⁶⁶ Promberger und Piazzolo (2004) benutzen dafür den Begriff „Public Format Franchising“.

⁶⁷ Zur weiteren Entscheidung, ob eine staatliche Aufgabe privatisiert werden soll bzw. kann ist die Methode der Aufgabenkritik (Zweckkritik und Verfahrenskritik) anzuwenden. Zur Wahrung der Sozialstaatlichkeit gilt dies insbesondere für die qualitative Aufgabenkritik, die im Gegensatz zu ihrem quantitativen Pendant die Bedürfnisse des Menschen berücksichtigt (Schedler & Proeller 2006, S. 212 f.).

form (Reichard 1998). Beispiele dafür sind u. a. Wettbewerb zwischen öffentlichen und privaten Anbietern, langfristige Verträge – und damit Franchising – sowie gesetzliche Normierungen oder Regulierungen. Hoheitliche Verwaltungsaufgaben sollten nicht von vorneherein für Formen der Fremderstellung ausgeschlossen werden. Vielmehr sind deren Teilprozesse differenziert zu bewerten, wodurch sich ggf. durch eben solche Mischformen eine höhere Effizienz ergeben kann (Schedler & Proeller 2006, S. 207 ff.).

Franchising im öffentlichen Sektor beschreibt eine solche Mischform zwischen Fremd- und verwaltungsinterner Erstellung. Die Vorteile bzw. besondere Eignung von Franchisingarrangements für öffentliche Aufgaben liegen in ihrer grundsätzlich langfristigen Ausrichtung und ihrer hohen Bindungsintensität der Partner durch den Einsatz spezifischer Ressourcen. Über die Qualitätsverantwortung der öffentlichen Einrichtung in der Rolle des Franchisegebers erfolgt die staatliche Steuerung bzw. die Qualitätsgarantie (Schanze 1996).

Bislang liegen einige wenige Erfahrungen zu Franchisemodellen im öffentlichen Sektor z.B. bei der Abfallentsorgung, bei Kläranlagen, im Personennahverkehr und bei Krankenhäusern vor. Im Bereich Bildung sind sie auf grundsätzlich allen Stufen vom Kindergarten, über Schulen und Hochschulen bis zur Weiterbildung möglich (Promberger & Piazzolo 2004, S. 24).

B. Academic Franchising (AF)

Franchisingarrangements im Hochschulbereich gelten insbesondere aus Sicht traditionell staatlich regulierter Hochschulsysteme wie dem deutschen als eher ungewöhnlich. Sie entstehen als „bottom-up-Initiative“ aus der Hochschule als individuelle Organisation heraus durch bestimmte Veränderungen der Nachfrage und politischer sowie rechtlicher Bedingungen (Woodrow 1993, S. 207). Bevor eine nähere Betrachtung dieser Aspekte erfolgt, werden die Ursprünge von AF-Modellen aus dem Internationalisierungskontext dargestellt. Gleichzeitig wird erstmalig eine umfassende, allgemeingültige Definition unternommen. Es folgt eine Gegenüberstellung von möglichen Vor- und Nachteilen von AF-Modellen, um abschließend notwendige und bestehende Qualitätssicherungsmechanismen aufzuführen.

I. Ursprung und Definition: AF als Internationalisierungsstrategie

Franchising im Hochschulsektor ist bereits seit den 80er Jahren ein prominentes Modell im Rahmen von Internationalisierungsstrategien im Hochschulsektor insbesondere in Australien, Großbritannien und in den USA. Neben grenzüberschreitenden Formen sind innerstaatliche Modelle zu unterscheiden, die vorwiegend in Großbritannien zwischen Weiterbildungseinrichtungen und Hochschulen dazu genutzt werden, die Durchlässigkeit zwischen beruflicher und hochschulischer Bildung zu erhöhen und um den Hochschulzugang für so genannte „non-traditional students“ zu erleichtern (s. u.). In den USA werden sie von großen privaten Hochschulen als Wachstums- und Einnahmestrategie genutzt⁶⁸.

Auslöser der Verbreitung grenzüberschreitender Franchisingmodelle war die Notwendigkeit, vor allem für britische und australische Hochschulen zusätzliche Gelder aufgrund von Kürzungen staatlicher Mittelzuweisungen zu generieren. Neue Finanzierungsstrukturen von Studiengängen für ausländische Studierende ermöglichten finanzielle Einnahmen über Studiengebühren. Entsprechend breiteten sich die Export- und damit die Franchiseaktivitäten der Hochschulen aus. Neben Großbritannien und Australien gehören seit Beginn der 90er Jahre auch die USA, Neuseeland, Kanada und Südafrika zu solchen Ländern, für deren Hochschulfinanzierung die Studiengebühren ausländischer Studierender eine elementare Wirtschaftsgröße darstellen. Führend sind jedoch weiterhin die Aktivitäten britischer, australischer und amerikanischer Hochschulen, die vorwiegend im asiatisch-pazifischen Raum und zunehmend in Osteuropa tätig sind (Alesi & Kehm 2010; Knight 2008; Altbach & Knight 2007; Schreiterer & Witte 2001; Witte 2001)⁶⁹.

Vereinzelt liegen Zahlen zu grenzüberschreitenden Franchisingmodellen einzelner Länder vor. In Australien waren z.B. in den Jahren 2001 bis 2003 ca. 25% bis 28% aller ausländischen Studierenden in Franchisingarrangements mit ausländischen Partnereinrichtungen eingeschrieben, um einen australischen Hochschulabschluss zu erreichen (Healey 2008, S. 338 f.). In Großbritannien lag ihr Anteil bei grenzüberschreitenden Franchisingarrangements bei mehr als 65% (Healey 2008, S. 337). Für Australien mit ca. 70%, die USA mit 63%, Neuseeland mit 84% und Großbritannien

⁶⁸ S. dazu insbesondere die weitreichenden Franchiseaktivitäten der zur Apollo-Group gehörenden University of Phoenix. Sie stehen in starker kritischer Diskussion mit dem Vorwurf, die private Hochschule sei eine so genannte „Degree Mill“ (Althaus 2009; Strosnider 1997).

⁶⁹ Deutschland gehört zu den Ländern mit einem vergleichsweise hohen Anteil ausländischer Studierender. Die Internationalisierungsstrategie wird weniger aus ökonomischen Gründen, sondern vielmehr zur reinen Präsenz bzw. Positionierung auf dem internationalen Markt gefahren – so auch u. a. von Frankreich, Spanien und von den skandinavischen Ländern (Hahn 2005; Thimme 2005).

mit 41% machen Studierende aus dem Asien-Pazifikraum den größten Anteil der ausländischen Studierendenschaft aus (ebd., S. 336).

Im internationalen Kontext gehört Franchising zu den so genannten „collaborative arrangements“ (Fremdbetrieb), in denen die „Mutterhochschule“ nicht wie bei den „non-collaborative arrangements“ (Eigenbetrieb) durch eine eigene Außenstelle im Zielland (z.B. durch „Flying Faculties“ oder einen „branch-“ bzw. „off-shore-Campus“), sondern mittels eines Kooperationsabkommens mit einem vor Ort ansässigen Partner Studienprogramme anbietet und durchführt⁷⁰. Dazu zählt auch das Modell der Validierung, bei dem die Mutterhochschule das von einer anderen Einrichtung entwickelte und angebotene Studienprogramm auf die Gleichwertigkeit mit ihren eigenen Studienangeboten hin überprüft und entsprechend validiert⁷¹. Beim Franchising jedoch ist es das Studienprogramm der Mutterhochschule, das mit Abschluss eines Franchisevertrags von der Partnereinrichtung am Zielort angeboten werden darf (Thimme 2005; Europarat 2002; Schreiterer & Witte 2001; Witte 2001).

In der Literatur werden hochschulische Franchisingarrangements sehr selten besprochen. Sie bezieht sich vorrangig auf die exemplarische Beschreibung gestalterischer Momente der Kooperationsabkommen und ist vorrangig im Internationalisierungskontext sowie im britischen Hochschulbereich zur Darstellung von innerstaatlichen Modellen zu finden (s. u. a. Parry 2009; Healy 2008; Woodrow 1993; Yorke 1993)⁷².

Unter Beachtung dieser Literatur und aus den Erkenntnissen aus dem vorliegenden Forschungsprojekt kann Franchising von Studiengängen folgendermaßen umschrieben werden: Ein Studienprogramm einer Hochschule (Franchisegeber) wird – ganz

⁷⁰ Im Kontext britischer, innerstaatlicher Franchisearrangements gelten auch Zusammenschlüsse mehrerer Bildungsanbieter für ein gemeinsames Studienangebot in Form eines „Konsortiums“ als „collaborative Arrangements“. Sie unterscheiden sich in ihren Finanzierungsstrukturen von Franchisingarrangements und gestalten sich sehr unterschiedlich nach Größe, Partnertyp und angebotenen Studienprogrammen (Beerkens 2007; Beerkens & Derwende 2007; Robinson et al. 2006a). Ähnliche Modelle sind die Einrichtung von so genannten „university centres“, an dem mehrere „community colleges“ zusammengeschlossen sind und für das akademische Angebot mit den Hochschulen kooperieren (Evans 1991).

⁷¹ Validierungsarrangements stehen noch stärker als Franchisingmodelle in der Kritik (s. Kap. 3, D). Sie weisen relativ lockere Steuerungsmechanismen auf: Die Evaluierung der Programme und damit die Qualitätssicherung obliegen nicht der gradverleihenden Hochschule sondern der Partnereinrichtung (Schreiterer & Witte 2001, S. 64 ff.).

⁷² Einzelne analytisch ausgerichtete Arbeiten mit der Anwendung von Ansätzen der Neuen Institutionenökonomik finden sich bei Healy (2008), Robinson et al. (2006a) sowie bei Heaney und Frazer (2005). Für einen Literaturüberblick von britischen Franchisingmodellen insbesondere zwischen Weiterbildungs- und Hochschuleinrichtungen zur Förderung der Durchlässigkeit zwischen den Bildungssektoren s. u. a. Bridge et al. (2003).

oder in Teilen – an eine hochschulische oder nichthochschulische Einrichtung (Franchisenehmer) unter einer vertraglichen Vereinbarung ausgelagert und dort durchgeführt. Die Hochschule behält die Verfügungsrechte am Studienprogramm und am Markenzeichen. Sie verleiht den akademischen Grad und ist verantwortlich für die Garantie der Gleichwertigkeit der Lehr- und Prüfungsleistungen beim Franchisenehmer. Die Bildungseinrichtung nimmt das Studienprogramm in ihr Angebotsportfolio auf. Sie organisiert und veranstaltet die Unterrichtseinheiten unter Wahrung der Qualitätsvorschriften der Hochschule und leistet den dafür notwendigen Ressourcenaufwand (Leusing 2012 in Anlehnung an KMK 2008; Schreiterer & Witte 2001; Woodrow 1993; Yorke 1993)⁷³. Der Franchisenehmer zahlt eine einmalige Lizenzpauschale (franchise fee) und / oder periodische Gebühren bzw. Verwaltungsentgelte, die ggf. an die Anzahl der Studierenden gekoppelt sind.

Sowohl die Franchisegeberhochschule als auch die Franchisenehmereinrichtungen können entweder in staatlicher oder in privater Trägerschaft stehen. Letztere sind aus Sicht der Franchisegeberhochschule im In- oder Ausland angesiedelt und können folgende Einrichtungen darstellen (s. dazu Kap. 3, B):

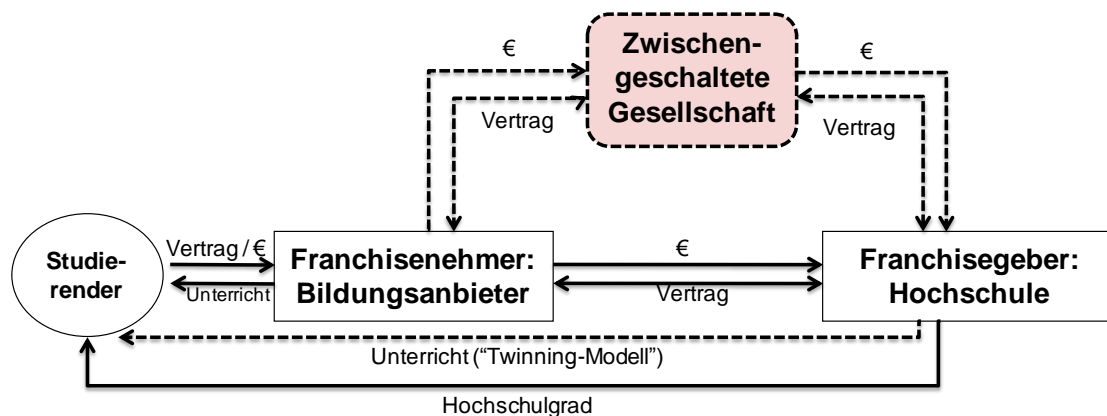
- Tertiäranbieter ohne eigenen Hochschulstatus
- berufliche und Weiterbildungseinrichtungen
- andere Hochschulen

Grundsätzlich gilt, dass die Studierenden an der Franchisegeberhochschule eingeschrieben sind. Außerdem ist das Verfahren im sogenannten „Twinning-Modell“ möglich. Das bedeutet, dass ein Teil des Studienprogramms beim Franchisenehmer und ein anderer Teil bei der Franchisegeberhochschule absolviert werden. Bachelorprogramme laufen dann beispielsweise in „2+1-Modellen“, wobei die ersten zwei Studienjahre an der Partnereinrichtung und das letzte Jahr an der Mutterhochschule stattfinden. Entsprechend umgekehrt gestalten sich „1+2-Modelle“. Dabei wird kritisch bemerkt, dass die Qualitätssicherung in Twinning-Modellen durch die Unterrichtsphasen an der Hochschule leichter zu garantieren ist als in Modellen ohne Studienphasen an der Franchisegeberhochschule⁷⁴ (Marginson & McBurnie 2004, S. 160).

⁷³ Die Definition lehnt ebenfalls stark an die Aussagen eines Interviewpartners einer Akkreditierungsagentur im Rahmen der empirischen Untersuchung dieser Studie an (s. Kap. 5, B; Interviewzusammenfassung B6Z).

⁷⁴ In der Literatur finden sich unterschiedliche Merkmalsbeschreibungen von Franchising. Zum einen werden sie durch die Einschreibung der Studierenden bei der Mutterhochschule definiert und u. a. dadurch von anderen Modellen abgegrenzt (s. Schreiterer & Witte 2001, S. 64 im Vergleich zu HEFCE 2010; zur Abgrenzung von Joint Degree Programmen s. Rauhvargers & Tauch 2002). Zum anderen werden solche Modelle als Franchise deklariert, bei denen mehr als 50% des Unterrichts an der

Nachstehende Grafik veranschaulicht die bestehenden Beziehungen zwischen der Franchisegeberhochschule, dem Franchisenehmer und dem Studierenden. Dabei gibt es bei einigen Modellen die Besonderheit, dass nicht die gradverleihende Hochschule direkt als Franchisegeber auftritt, sondern eine weitere Gesellschaft zwischen dem Franchisenehmer und der Hochschule geschaltet wird (z.B. in Form einer Aktiengesellschaft oder einer Genossenschaft). Diese Gesellschaft verfügt beispielsweise als An-Institut der Hochschule über eine wirtschaftliche Handlungsfähigkeit, die staatlichen Hochschulen zur Durchführung solcher Modelle (noch) fehlt (s. Kap. 3, F.III). Die Gesellschaft übernimmt administrative Aufgaben zur Koordination des Franchisemodells und die Abwicklung der Zahlungen der Lizenz- bzw. Verwaltungsgebühren des Franchisenehmers. Sie behält einen Teil dieser Gelder für ihre Koordinationsleistungen ein und leitet einen Teil an die Hochschule weiter.



Franchisenehmer	Franchisegeber
Privater oder staatlicher Bildungsanbieter	Private oder staatliche Hochschule
Führt die Lehre durch	Verantwortlich für die Qualität
Zahlt Gebühr an FG	Verleiht den Hochschulgrad

Abbildung 2: Hochschulische Franchisingmodelle

Quelle: Eigene Darstellung

Franchisenehreinrichtung abgehalten werden. Finden stattdessen mehr als die Hälfte der Lehre an der Mutterhochschule statt, gelten diese Modelle als „non-franchised“ (Rashid & Brooks o. J., S. 3). In dieser Arbeit wird zunächst ein breites Verständnis gemäß der obigen Definition zugrunde gelegt. Lediglich zu Abgrenzung von Validierungsabkommen und Franchisingarrangements im britischen Kontext werden insbesondere zwei Merkmale unterschieden: Die Entwicklung der Studienprogramme erfolgt beim Franchising über die Mutterhochschule und bei der Validierung über den Franchisenehmer. Damit verbleiben bzw. obliegen die Verfügungsrechte am Studienprogramm und die Qualitätsverantwortung beim Franchising bei der Mutterhochschule und bei der Validierung bei der Partneereinrichtung (Schreiterer & Witte 2001, S. 64 ff.). Zudem sind die Studierenden beim Franchising an der Mutterhochschule und bei der Validierung bei der unterrichtenden Institution eingeschrieben (HEFCE 2010). Weitere Aspekte wie die Zahlung von Gebühren durch die Partneereinrichtung an die Mutterhochschule und die Kombinierbarkeit mit dem so genannten „Twinning-Verfahren“ sind in beiden Modellen gleich (ebd., S. 64 ff.).

Mit den aufgeführten Merkmalen ist eine grundsätzliche Nähe zum „Business Format Franchising“ festzustellen. Allerdings treten die Franchisenehmer nicht unter einem einheitlichen, sondern unter ihrem eigenen Markenzeichen auf. Zudem wird unter dem Begriff „student experience“ darauf hingewiesen, dass die Art und das Umfeld der Unterrichtung auf einem Hochschulcampus nicht exakt durch den häufig kleineren und historisch anders kultivierten Franchisenehmer imitierbar sind (s. Kap. 3, D.II). Die Verfügungsrechte verbleiben insofern bei der Franchisegeberhochschule, als dass sie grundsätzlich das akkreditierte Studienprogramm sowie die Studien- und Prüfungsordnungen vorgibt und den Abschlussgrad verleiht.

Zusammenfassend stellt Yorke (1993) folgenden Vergleich zu Business Format Franchising her:

„(...) The restrictions are those imposed by the franchisor to guarantee quality and standards but (...) there is usually some flexibility in the way in which the programme is delivered: the general intention is that student experiences should be comparable, but not necessarily identical. It is in this generic sense that a franchisee will work to the franchisor's standards, and it is thus apparent that there are similarities between educational franchising and business format franchising, although these do not amount to total congruence“ (Yorke 1993, S. 167 f.).

II. Academic Franchising im deutschen Hochschulkontext

Während aus dem internationalen Kontext heraus eher die Konstellation bekannt ist, bei der eine ausländische Hochschule als Franchisegeber mit einem Bildungsträger in Deutschland als Franchisenehmer kooperiert (s. z.B. Hovestadt et al. 2005), so wird eine deutsche Hochschule in der Rolle als Franchisegeber selten in Betracht gezogen. Doch auch hier zeigen sich insbesondere im innerstaatlichen Bereich eine repräsentative Anzahl an Beispielen, in denen staatliche Hochschulen entweder mit privaten Bildungsträgern oder mit hochschulischen Einrichtungen wie An-Institute kooperieren.

Eine im Anhang 1 beigefügte Liste⁷⁵ zeigt, dass auf innerstaatlicher Ebene aktuell mindestens 25 staatliche Hochschulen in Deutschland, darunter 19 Fachhochschu-

⁷⁵ Die Liste erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit oder auf vollständig korrekte Nennungen: Die Recherche von Franchisingmodellen ist äußerst schwierig, da sie nur in wenigen Fällen als solche bezeichnet werden. Häufig laufen sie unter einem ähnlichen Begriff wie „kooperative Studiengänge“, denen jedoch ein breites Feld unterschiedlicher Kooperationsformen von dualen Studiengängen, Double-Degree-Programmen oder anderen Kooperationen zwischen Hochschulen für ein gemeinsames Angebot zuordenbar ist. Zudem werden die Modelle in vielen Fällen nicht transparent dargestellt, sodass eine vorliegende Franchisingkooperation lediglich zu vermuten ist. Schwierig sind ebenfalls jeweils unter-

len und sechs Universitäten, als Franchisegeber tätig sind. Sie kooperieren mit 37 Bildungsträgern als Franchisenehmer, von denen neun hochschulnahe Einrichtungen sind (z.B. der WIB e.V. als An-Institut der Universität Potsdam (WiB e.V. 2012)). Bei allen anderen Einrichtungen handelt es sich größtenteils um private Bildungsträger des beruflichen und Weiterbildungsbereichs sowie um private Hochschulen. Mindestens vier deutsche private Hochschulen treten als Franchisegeber ebenfalls mit privaten Bildungsträgern als Franchisenehmer auf⁷⁶.

Im gesamten innerstaatlichen Bereich handelt es sich bei fast zwei Drittel der Franchisestudiengänge um Bachelorprogramme. Sie sind grundsätzlich berufs begleitend konzipiert oder integrieren als duale bzw. ausbildungsbegleitende Studiengänge⁷⁷ einen beruflichen Bildungsabschluss wie bei den Kooperationsmodellen mit Verwaltungs- und Wirtschaftsakademien (VWAs). So schließt beispielsweise der Studiengang Betriebswirtschaft zwischen der FH Südwestfalen und der VWA Hellweg-Sauerland GmbH mit einem Bachelor of Arts der Hochschule und mit einem VWA-Abschluss ab (FH Südwestfalen 2012).

Auffällig ist, dass MBA-Studiengänge insbesondere in solchen Modellen angeboten werden, bei denen eine staatliche Hochschule mit einem An-Institut bzw. einer ähnlichen hochschulnahen Einrichtung kooperiert.

In relativ wenigen Fällen handelt es sich bei den Franchisestudiengängen um konsekutive Masterprogramme wie z.B. im Bereich Maschinenbau und Mechatronik zwischen der Hochschule Bochum und der FOM (Hochschule Bochum 2012).

Die am meisten verbreiteten Disziplinen sind die Betriebswirtschaft und die Ingenieurwissenschaften (Elektrotechnik, Mechatronik, Maschinenbau und Wirtschaftsingenieurwesen). Die FH Münster, die FH Osnabrück sowie die private Hochschule DIPLOMA bieten zudem im gesundheitswissenschaftlichen Bereich Franchisestudiengänge mit beruflichen Bildungsträgern an (DIPLOMA Hochschule 2012; FH Münster 2012; Hochschule Osnabrück 2012).

Im grenzüberschreitenden Bereich zeigen sich im Vergleich zu den innerstaatlichen Aktivitäten deutlich weniger Franchisebeispiele. Dabei werden im Anhang 1 lediglich solche Franchisemodelle aufgeführt, in denen eine ausländische Hochschule als

schiedliche Darstellungen der Kooperationsaktivitäten der beteiligten Akteure (z.B. Darstellung unterschiedlicher Studiengänge auf den jeweiligen Webseiten).

⁷⁶ Zu beachten sind insbesondere die Angebotsaktivitäten der privaten Steinbeis-Hochschule Berlin (s. Anhang 1). Sie führt mindestens 19 Institute u. a. in Kooperation mit anderen Einrichtungen für gemeinsame Studienangebote (Steinbeis-Hochschule Berlin 2012).

⁷⁷ Grundsätzlich wird unter einem dualen Studium ein Studienangebot mit einer integrierten beruflichen Erstausbildung verstanden. Unter dem Begriff können jedoch verschiedene Modelle von ausbildungsin integrierend, praxisintegrierend, berufsintegrierend und berufsbegleitend subsummiert werden. Für eine genaue Abgrenzung der Begrifflichkeiten s. BDA & Stifterverband (2011).

Franchisegeber mit einem deutschen Bildungsträger kooperiert⁷⁸. Dazu gehören einige Hochschulen aus den Niederlanden, aus Irland und insbesondere aus Großbritannien.

Mit zwei Ausnahmen werden ausschließlich Bachelorstudiengänge angeboten, von denen die britischen entsprechend mit dem national typischen „Bachelor of Honours“ nach einem grundsätzlich vierjährigen Bachelorprogramm abschließen (s. z.B. University of Sunderland 2012). Die International Business School (IBS) kooperiert mit der University of Surrey zum Vertrieb sowohl eines MBA-Programms als auch eines Studienabschlusses zum Doctor of Business Administration (DBA). Dabei handelt es sich um ein vierjähriges, berufsbegleitendes Doktorstudium, durch welches bei erfolgreichem Abschluss in Deutschland der Titel „Dr.“ geführt werden darf (International Business School (IBS) 2012).

Überwiegend werden betriebswirtschaftliche Studiengänge angeboten, die z.B. bei den Kooperationen mit der University of Sunderland beim Franchisenehmer mit unterschiedlichen Studienspezialisierungen ausgestaltet sind (s. u. a. ebd.).

In zwei Fällen wurden die Franchisekooperationen aufgelöst, da ein eigener Hochschulstatus von dem Franchisenehmer erreicht werden konnte (Euro-Business-College (EBC) und Cologne Business School (CBS)).

Unter Betrachtung der bestehenden Franchisebeispiele in Deutschland können zusammenfassend die in Abbildung 3 dargestellten Unterscheidungen vorgenommen werden:

Es ergeben sich verschiedene Reichweiten der Modelle, in dem sie einerseits auf innerstaatlicher oder auf grenzüberschreitender Ebene konzipiert sind. Andererseits können die Arrangements als Inhouse- oder als Externen-Franchising betrieben werden. Inhouse-Franchising bezeichnet dabei solche Modelle, in denen sowohl der Franchisenehmer als auch der Franchisegeber zur gleichen Organisation, z.B. zur gleichen Hochschule oder Unternehmensgruppe, gehören. Dies ist in den aufgeführten Beispielen bei den Modellen der Fall, in denen die Hochschule mit An-Instituten oder ähnlichen Ausgründungen kooperiert. Damit erreichen staatliche Hochschulen zum einen wirtschaftliche Handlungsfähigkeit und zum anderen können Märkte organisationsintern und damit risikoreduzierend getestet werden.

⁷⁸ Es sind wenige Modelle bekannt, in denen eine deutsche Hochschule Franchisegeber eines ausländischen Bildungsträgers ist. Dazu gehören z.B. die Hochschule Mittweida, die mit dem beruflichen Bildungsträger Studien- & Technologie Transfer Zentrum Weiz (TTZ) in Österreich mit Anrechnungsmöglichkeiten im ingenieurwissenschaftlichen Bereich kooperiert (TTZ Weiz 2012). Ein weiteres Beispiel ist die Kooperation der FH Südwestfalen mit einem beruflichen Bildungsträger in Spanien (FH Südwestfalen 2012).

Externen-Franchising bezeichnet die klassische Kooperation mit Einrichtungen außerhalb der Organisationsstrukturen des Franchisegebers.

Beide Formen sind sowohl im grenzüberschreitenden als auch im innerstaatlichen Modell möglich.

Zum anderen unterscheiden sich die Modelle in der Gestaltung des Partnernetzwerkes. Dabei sind die Franchisenehmer sowohl Bildungsdienstleister im beruflichen sowie im Weiterbildungsbereich als auch private Hochschulen und Bildungsanbieter ohne eigenen Hochschulstatus mit einem konzentrierten Produktportfolio im Tertiären Bereich (Tertiäranbieter). Letztere werden auch als „Hidden Colleges“ bezeichnet (s. Kap. 3, F.I.3) und zeigen sich in der Beispielliste vornehmlich bei grenzüberschreitenden Modellen. Aus den dargestellten Fallstudien (s. Kap. 5, B) geht jedoch hervor, dass sie auch bei innerstaatlichen AF-Aktivitäten zu finden sind. Als weiterer Franchisenehmertyp sind die hochschulischen Ausgründungen bzw. An-Institute insbesondere im MBA-Bereich zu nennen.

Auffällig ist, dass in den meisten AF-Modellen pro Franchisenehmer individualisierte und teilweise sehr spezialisierte Studiengänge angeboten werden, so z.B. im Bereich Optometrie zwischen der FH Jena und dem ZVA-Bildungszentrum, (ZVA-Bildungszentrum 2012) und ein Master in Risiko- und Compliancemanagement zwischen der FH Deggendorf und der TÜV SÜD Akademie (TÜV SÜD Akademie 2012). Damit zeigt sich ein relativ geringer Standardisierungsgrad im Vergleich zu solchen Fällen, in denen ein Studiengangsportfolio über mehrere Franchisenehmer vertrieben wird (s. insbesondere die FH Südwestfalen und die DIPLOMA – FH Nordhessen). Bei letzterem verzeichnet die Franchisegeberhochschule Skaleneffekte mit einer hohen Verbreitung des Studienangebots, wodurch – je nach Umfang der Aktivitäten – die Nutzung von AF als reines Vertriebsmodell naheliegend ist.

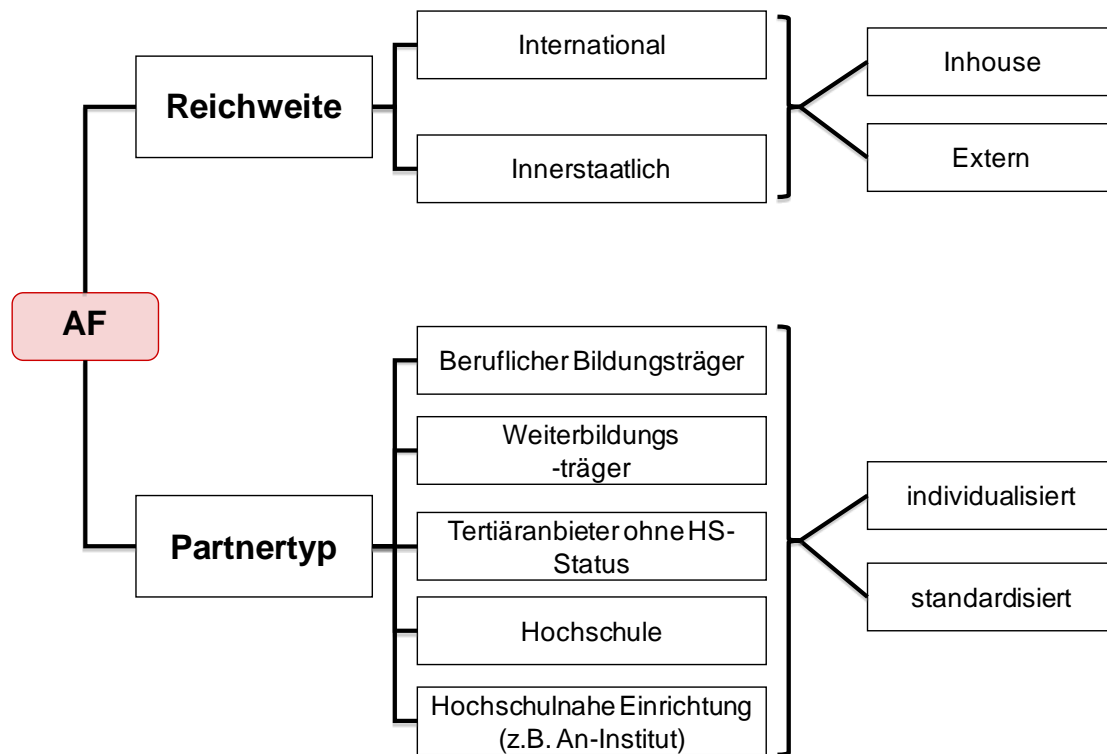


Abbildung 3: Reichweite und Partnernetzwerk von Franchisingmodellen im deutschen Hochschulsektor
 Quelle: Eigene Darstellung

Die Ausführungen und die Abbildung 3 strukturieren die bestehenden AF-Modelle in Deutschland. Der Fokus dieser Arbeit liegt aufgrund der relativen Häufigkeit und der gleichzeitigen Unkenntnis über solche Modelle bei innerstaatlichen Franchiseoperationen zwischen staatlichen Hochschulen und privaten Bildungsträgern.

C. Vorteile von Academic Franchising

Durch hochschulische Franchisearrangements ergeben sich insbesondere Wachstumsstrategien sowohl für den Franchisegeber als auch für den Franchisenehmer sowie die Möglichkeiten, finanzielle Einnahmen zu generieren.

Neben diesen ökonomisch ausgerichteten Vorteilen werden insbesondere über die britischen innerstaatlichen Modelle zwischen Further Education Colleges (FEC)⁷⁹ und Higher Education Institutions (HEI) bildungspolitische Ziele verfolgt, nämlich die Er-

⁷⁹ Further Education Colleges sind das britische Pendant zu den US-amerikanischen „Community Colleges“. Sie beinhalten jegliche Formen der Bildung zwischen Schul- und Hochschulbildung für Personen über 16 Jahre. Dazu gehören u. a. berufsspezifische Ausbildungsgänge, Erwachsenenbildung und berufliche Weiterbildung mit Sonderformen (z.B. Ausbildung für Gefängnisinsassen). Sie stehen unter der politischen Zielsetzung, die Bildungsteilnahme und die Durchlässigkeit zwischen den Bildungssektoren zu fördern, um die Qualifikation des Arbeitskräftepotentials zu steigern („up-skilling“) (Skills Funding Agency 2011).

höhung der Partizipationsrate von „non-traditional students“ sowie die Förderung der Durchlässigkeit zwischen dem beruflichen und dem hochschulischen Bildungssystem.

Die Vorteile schließen sich nicht gegenseitig aus, sondern können in den verschiedenen Modellen gleichermaßen auftreten. Sie werden im Folgenden insbesondere aus Sicht der Franchisegeberhochschule detaillierter dargestellt.

I. Marktwachstumsstrategien

Mit der Nähe zwischen Business Format Franchising und hochschulischem Franchising lassen sich folgende Marktwachstumsmöglichkeiten⁸⁰ bzw. Wettbewerbsvorteile durch die unterschiedlichen Modellvarianten von AF entlang der Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff (1957)⁸¹ darstellen:

1. Marktdurchdringung

Mittels Franchisingkooperationen kann die Hochschule ihr bestehendes Studiengangportfolio auf dem bereits besetzten Markt, insbesondere auf die Hochschulregion bezogen, verstärkt anbieten. Eine damit erreichte erhöhte Studierendenzahl stärkt ihre wirtschaftliche Lage durch mehr staatliche Zuwendungen oder Studiengebühren, ihre regionalökonomische Bedeutung und ihre Einflussmöglichkeiten in die regionale Wirtschaft und Politik (Leusing 2011; angelehnt an Lane 2007, S. 627; Robinson et al. 2006a, S. 23 ff.). Für das erweiterte Studienangebot muss die Franchisegeberhochschule keine zusätzliche Infrastruktur aufbringen und lagert das Risiko an den Franchisenehmer aus (Healey 2008; Robinson et al. 2006a; Yorke 1993).

2. Marktentwicklung

Die Franchisegeberhochschule kann durch die Kooperation mit einem externen Partner ihre bestehenden Studienprogramme auch überregional bzw. international und z.B. im berufsbegleitenden Segment anbieten, um zusätzliche Nachfrage zu generieren. Der Franchisenehmer trägt das Finanzierungs- und Investitionsrisiko, wodurch sich die Hochschule auch riskantere Regionen mit unsicherem Nachfrage-

⁸⁰ Die Darstellung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern konzentriert sich auf die hier wesentlichen Vorteile. Dabei wird grundsätzlich von der staatlichen Hochschule als Franchisegeber ausgegangen, die klassischerweise Vollzeitstudiengänge im Präsenzunterricht anbietet.

⁸¹ Die Produkt-Markt-Matrix dient als Instrument des strategischen Managements und zeigt die Möglichkeiten von vier verschiedenen Wachstumsstrategien je nach Kombination von jeweils bestehenden bzw. neuen Produkten und Märkten (Ansoff 1957).

potential erschließen kann (Leusing 2011; Healey 2008; Robinson et al. 2006a). Zudem wird sie überregional wahrgenommen, wodurch sie nicht nur ihre Position gegenüber den für sie zuständigen Regierungsstellen stärkt, sondern neben den Studienachfragern eine breitere Basis von potentiellen „Stakeholdern“ aller Art ansprechen kann (Lane 2007, S. 627).

3. Produktentwicklung

Sowohl für die Franchisegeberhochschule als auch für die Franchisenehmer-einrichtung besteht die Möglichkeit, neue Produkte in ihr Angebotsportfolio aufzunehmen. Der Franchisenehmer genießt den Vorteil, dass er ein ggf. bereits entwickeltes und im besten Fall schon etabliertes Studienprogramm einer staatlichen Hochschule anbieten kann. Möglich ist ebenfalls die gemeinsame Entwicklung neuer Studiengänge mit der Akquisition von neuen Zielgruppen, wobei die beiden Partner von ihrem jeweils speziellen Know-how profitieren. Neue Studiengänge können auf bestehenden Märkten ausprobiert werden. Dabei gilt auch hier, dass der Franchisenehmer grundsätzlich das betriebswirtschaftliche Risiko trägt (Leusing 2011; Robinson et al. 2006a; Tunbridge 1991).

4. Diversifikation

Als weiterer Schritt zur Produktentwicklung werden neue Studiengänge und -formate in neuen Regionen bzw. neuen Märkten angeboten. Dazu können aus Sicht der Hochschule z.B. Studiengänge in bislang hochschuluntypischen Disziplinen und Studienmodi wie dem berufsbegleitenden Bereich ggf. mit Anrechnungsmöglichkeiten außerhochschulischer Leistungen in neuen Hochschulregionen angeboten werden. Je nach Angebotsportfolio des Franchisenehmers und seinem Status bzw. seiner Möglichkeit, hochschulische Grade zu verleihen, bedeutet ein Engagement im tertiären Bereich die Erschließung neuer Märkte mit neuen Produkten (Leusing 2011; angelehnt an Robinson et al. 2006a). Je nach Reputation der Franchisegeberhochschule erfährt er eine Aufwertung seiner Einrichtung und gelangt zu neuem Know-how bzw. zu neuer Infrastruktur, in dem er z.B. die Evaluations- und Qualitätssicherungssystematik des Franchisegebers anwendet bzw. anwenden muss (Healey 2008, Robinson et al. 2006a; Yorke 1993).

II. Finanzeinnahmen und Verbesserung der hochschulischen Infrastruktur

Es liegen keine Untersuchungen zu Kosten und Einnahmen von Franchisingmodellen im Hochschulsektor vor. Dies ist insbesondere dadurch zu erklären, dass es nahezu unmöglich ist, entsprechende Daten von Franchisingarrangements auf Seiten der Franchisegeberhochschule oder der Franchisenehmereinrichtung zu erlangen – selbst bei involvierten staatlichen Institutionen (s. dazu Fußnote 89) (Robinson et al. 2006a; Yorke 1993).

Im Allgemeinen sind folgende finanzielle Einnahmen möglich:

- Studiengebühren an den Franchisenehmer
- Lizenz- und laufende Gebühren vom Franchisenehmer an die Franchisegeberhochschule
- Staatliche Zuweisungen z.B. auf Basis von Studienanfänger-, Studierenden- oder Absolventenzahlen für die Hochschule
- Finanzierung hochschulischer Infrastruktur durch den Franchisenehmer und Mieteinnahmen für die Franchisegeberhochschule.

Aus Sicht der franchisegebenden Hochschule sind grundsätzlich direkte und indirekte Einnahmen zu unterscheiden. Erstere beziehen sich auf Zahlungen des Franchisenehmers an die Franchisegeberhochschule in Form der Lizenz- oder der laufenden Gebühren. Indirekte Einnahmen sind die eventuellen zusätzlichen staatlichen Budgetzuweisungen sowie Finanzierungsleistungen des Franchisenehmers von hochschulischer Infrastruktur, wenn aufgrund des rechtlichen Status der Hochschule keine direkten Gelder an sie fließen dürfen (ebd.).

Im britischen innerstaatlichen Modell bestehen unterschiedliche Finanzierungsvarianten beim Franchising zwischen FECs und hochschulischen Einrichtungen. Je nach Studienprogramm ergeben sich neben den staatlichen Zuweisungen auch Studiengebühren (Pye & Legard 2008). Der Franchisestudierende ist an der Hochschuleinrichtung eingeschrieben, wodurch diese entsprechende Budgetzuweisungen über den Higher Education Funding Council for England (HEFCE, s. Fußnote 90) erhält. Damit können die hochschulischen Einrichtungen die Anzahl der eingeschriebenen Studierenden innerhalb kurzer Zeit erhöhen und ihre staatlichen Budgetzuweisungen steigern, ohne ausgedehnte Investitionen in zusätzliche Infrastruktur für die Aufnahme und Unterrichtung der Studierenden tätigen zu müssen (ebd.). Von den staatli-

chen Zuweisungen verbleibt jedoch nur ein vereinbarter Anteil⁸² an der hochschulischen Einrichtung, während der Rest an das Further Education College weitergeleitet wird („prescribed provision funded indirectly by HEFCE“)⁸³. Woodrow (1993) stellt dabei fest, dass die finanziellen Motive weniger bei den staatlichen Hochschulen als vielmehr bei den FECs dominieren (Woodrow 1993). Allerdings wird auch berichtet, dass die zusätzlich entstehenden Kosten sowohl für die hochschulische Einrichtung als auch für das Franchisenehmercollege so hoch sind, dass sie im besten Fall durch die Einnahmen gedeckt werden können. „There is not the level of resourcing available to allow franchisor or franchisee to make a profit“ (Smith 1991, S. 808).

III. Erhöhung der Partizipationsrate und Öffnung des Hochschulzgangs für „non-traditional students“⁸⁴

Neben den Franchisingmodellen aus dem Internationalisierungskontext kommt den innerstaatlichen Modellen zwischen britischen FECs und Hochschuleinrichtungen aufgrund ihrer hochschulpolitischen Zwecksetzung der Erhöhung der Partizipationsrate und der Durchlässigkeit zwischen beruflicher und hochschulischer Bildung besondere Aufmerksamkeit zu⁸⁵.

Kooperationsmodelle zwischen dem Weiterbildungs- und dem Hochschulbereich gehen bereits auf die 1940er Jahre zurück, als mehrere Partnercolleges der University of London einen eigenen Hochschulstatus erhielten (s. dazu Parry & Thompson 2001 und 2002). Mit den beiden Higher Education Acts von 1988 und 1992 und weiteren hochschulpolitischen Empfehlungen (DfES 2003; The National Committee of Inquiry into Higher Education 1997) erlebten sie einen Boom mit mehr als die Hälfte aller britischen FECs, die in einem kooperativen Arrangement mit einer hochschulischen Einrichtung für ein gemeinsames Studienangebot standen⁸⁶.

⁸² Laut Woodrow (1993) behält die Franchisegeberhochschule ca. ein Viertel der Einnahmen aus den Franchisingarrangements (Woodrow 1993, S. 208).

⁸³ Bei Validierungskooperationen (s. o.), bei denen das gefranchiste Studienprogramm von dem FEC entwickelt und von der Franchisegeberhochschule validiert wurde, erfolgt eine Budgetzuweisung direkt an das FEC, das je nach Abkommen entsprechende Zahlungen an die Hochschuleinrichtung leistet („prescribed provision funded directly by HEFCE“) (Pye & Legard 2008, S. 20).

⁸⁴ Zu den „non-traditional students“ gehören im Hochschulsystem bislang unterrepräsentierte Gruppen. Zur Erklärung des Begriffs und zur Bedeutung dieser Zielgruppe für Deutschland s. Kap. 3, F.II.1.

⁸⁵ Auch in Australien wird innerstaatliches Franchising zwischen beruflicher und hochschulischer Bildung nach dem britischen Vorbild zunehmend prominent. Die Technical and Further Education Institutions (TAFE) entsprechen den FECs; die TAFE-Einrichtungen versuchen, von den britischen Erfahrungen zu lernen und bieten entsprechende Seminare an (TDA 2011). Das Interesse an derartigen Franchisingmodellen wird zum einen durch die neue australische Hochschulfinanzierung im Undergraduate-Bereich ab 2012 gefördert, durch welche die Regierung die Gelder nicht nach Studienköpfen vorgibt, sondern die Hochschulen je nach Nachfrage Studienplätze schafft und entsprechende Gelder erhält („demand driven funding“). Außerdem strebt die Regierung die Erhöhung der Partizipationsrate der „adult students“ in der Altersgruppe von 25 bis 34 Jahren an (DEEWR 2011a).

⁸⁶ Zur Förderung der Durchlässigkeit zwischen den Bildungssektoren werden in Großbritannien so genannte „up-and-down-Arrangements“ unterschieden. Dabei kann ein FEC nicht nur mit einer hochschul-

Franchisingarrangements stellen bis heute das am meisten verbreitete Kooperationsmodell dar. Insbesondere die Umwandlung der Polytechnics⁸⁷ in Hochschulen mit eigenem Gradverleihungsrecht förderte aufgrund ihrer im Vergleich zu den traditionellen Universitäten stärkeren Nähe zur beruflichen Bildung die Partnerschaften zu den FECs (Parry 2009; Pye & Legard 2008; Robinson et al. 2006a; Yorke 1993; Tunbridge 1991).

Während in 1991/92 40% der hochschulischen Einrichtungen in den innerstaatlichen Franchisingmodellen involviert waren, stieg der Wert innerhalb eines Jahres auf 56%. Die absolute Anzahl der Studierenden betrug im ersten Bezugsjahr ca. 10.000 und stieg in 1991/92 auf fast 35.000 (Woodrow 1993, S. 212). Aktuellere Zahlen zeigen, dass sich dieses Volumen gehalten bzw. gesteigert hat. In 2002/03 wurden 44.000 Studierende innerhalb innerstaatlicher Franchisingarrangements in hochschulischen Programmen unterrichtet mit einer Steigerung in 2005/06 auf über 51.000. Damit machen sie einen Anteil zwischen 24% und 27% aller Studierenden aus, die an Further Education Colleges in hochschulischen Programmen unterrichtet werden⁸⁸. Bezogen auf die Anzahl aller Hochschulstudierenden entspricht dies einem Wert von über 3% im Jahr 2005/06 (Pye & Legard 2008, S. 28)⁸⁹.

Der HEFCE⁹⁰ als der größte der vier regionalen Hochschulfinanzierungsräte des Vereinigten Königreichs spricht sich explizit für die Franchisemodelle aufgrund ihrer bildungspolitischen Vorteile aus:

ischen Einrichtung in einer Franchisingkooperation stehen („up-arrangement“), sondern auch mit Schulen („down-arrangement“) (Smith 1991).

⁸⁷ Mit dem Further and Higher Education Act 1992 erhielten die britischen Polytechnics als tertiäre Bildungseinrichtung mit akademischen und beruflichen Ausbildungszielen einen Hochschulstatus mit dem Recht, eigene akademische Grade verleihen zu können. Sie zählen heute mit anderen tertiären Bildungseinrichtungen, die seit 1992 einen eigenen Hochschulstatus erlangen können, zu den so genannten „Post-1992-universities“ oder „modern universities“ und werden über den Higher Education Funding Council for England (HEFCE) finanziert (HEFCE 2011).

⁸⁸ Die Zahlen beziehen sich auf die Anzahl der Studierenden in Köpfen. In Vollzeitäquivalenten umgerechnet machten sie im akademischen Jahr 2005/06 einen Anteil von 36% aus (Pye & Legard 2008, S. 28).

⁸⁹ Bei diesen Zahlen handelt es sich um Schätzungen aufgrund unvollständig zur Verfügung stehender Daten. Die Autoren weisen darauf hin, dass „(...) a robust, comprehensive synthesis of ‘HE in FE’ is not possible at the moment.“ (Pye & Legard 2008, S. 2). Sie vermuten eine Untererfassung der Franchisestudierenden, da die Erfassung und die Zusammenführung der Daten aufgrund der unterschiedlichen Erhebung für die FECs und die hochschulischen Einrichtungen, an der die Franchisestudierenden eingeschrieben sind ohne von ihr unterrichtet zu werden, nicht oder nur eingeschränkt gelingt (ebd., S. 21 und S. 30). Für die Datenerfassung hinderlich wirkt auch ein nicht einheitliches Verständnis über die Merkmale von Franchisingarrangements (s. o.). Der HEFCE hat für das Jahr 2010/11 die FECs zur genauen Datenerfassung aller kollaborativen Arrangements mit hochschulischen Einrichtungen aufgerufen und stellt detailliert Instrumente und Handlungsanweisungen mit genauen Abgrenzungen von Franchisingarrangements zur Verfügung (HEFCE 2011).

⁹⁰ Der HEFCE wurde auf Basis des Further and Higher Education Act 1992 gegründet und verteilt mit den anderen drei regionalen Hochschulfinanzierungsräten des Vereinigten Königreichs die staatlichen

“There are good reasons for maintaining and encouraging these franchise partnerships. They fulfill an important role in widening access for students. They can provide good opportunities for student progression. They offer a valuable vehicle for close collaboration between HEIs and FECs in meeting local and regional needs for coherent provision of HE. They also help to develop diversity in the sector. Where partnerships are already working well, we want to sustain them. We also want to encourage the formation of new partnerships.” (HEFCE 2000, S. 12).

Aus dieser stark hochschulpolitisch forcierten Interessenslage heraus lassen sich eher intrinsisch motivierte als rein ökonomische Gründe für diese Franchisingarrangements ableiten (Robinson et al. 2006a, S. 31; Smith 1991, S. 808; Yorke 1993, S. 169, S. 180). Entsprechend zeigt eine Untersuchung des HEFCE (2003), dass aus Sicht der Hochschulen der Hauptgrund für die Kooperationsmodelle in der Erhöhung der Partizipationsrate liegt (National Institute of Adult Continuing Education 2003, S. 3). Evans (1991) spricht vom „altruism of the educator“: Das eingebundene Lehrpersonal ist aus der Möglichkeit heraus motiviert, talentierten Studierenden hochschulische Bildung anbieten zu können, die ihnen aufgrund bestimmter Umstände ohne diese Arrangements nicht zugänglich wäre (Evans 1991, S. 765).

Mittels Franchising können z.B. kleinere Studienangebote auch in Regionen mit schlechter Bildungsinfrastruktur realisiert werden und damit einem Teil der „non-traditional-students“ den Hochschulzugang erleichtern (Evans 1991).

Da die Studierenden an den FECs unterrichtet werden, erleben sie keinen „culture shock“, wenn sie den Schritt in ein Studium unternehmen (Tunbridge 1991). Entsprechend gelten FECs für hochschulische Bildung als „(...) highly accessible in both geographical and psychological terms“ (Pye & Legard 2008, S. 6). Für diese Studierendengruppen sind auch spezielle Unterrichts-, Lehr- und Lernformen notwendig. Dazu gehören z.B. kleinere Lerngruppen sowie höhere Kontaktstunden mit einer intensiveren Vorbereitung und Betreuung im akademischen Unterrichtsbereich. Zu bedenken ist dabei, dass die Personalkosten durch mehr Personalbedarf im Gegensatz zum rein hochschulischen Angebot gleich hoch oder höher ausfallen können (ebd., S. 22 f.).

Franchisingkooperationen zwischen FECs und hochschulischen Einrichtungen tragen dazu bei, die einzelnen Bildungssektoren stärker miteinander zu verschmelzen und neue Zielgruppen zu akquirieren (Parry 2009, S. 399 ff.). Allerdings wird insbe-

Gelder für den Tertiärbereich. Der HEFCE unterstützt aktuell 130 hochschulische Einrichtungen und 122 Kurse an Further Education Colleges (HEFCE 2012a).

sondere bei diesen Modellen die Gleichwertigkeit bzw. die Vergleichbarkeit der Ausbildung beim FEC mit der akademischen Ausbildung auf dem Hochschulcampus auch bei gegebenen adäquaten Qualitätssicherungssystemen angezweifelt (s. Kap. 3, D.II) (Woodrow 1993, S. 216 f.). So besteht z.B. die Angst, dass die Studierenden die hochschulischen Zugangsvoraussetzungen in schlechter Qualität erfüllen⁹¹. Damit einhergehend befürchten die hochschulischen Einrichtungen einen Reputationsverlust durch die Zusammenarbeit mit den FECs (Yorke 1993, S. 176).

D. Nachteile, Gefahren und Ängste bei Academic Franchising

Franchisingmodelle stehen grundsätzlich in der Kritik, dass sie eher aus ökonomischer und weniger aus sozialpolitischer Zielsetzung initiiert werden. Im australischen Hochschulsektor wurde z.B. beobachtet, dass sich insbesondere „lower status universities“ mit kleinem Budget in internationalen Franchisingarrangements engagieren, um zusätzliche Finanzeinnahmen zu generieren (Healey 2008, S. 352).

Dieser Vorwurf geht aus dem generellen Kontext der Internationalisierungsaktivitäten⁹² des Hochschulsektors hervor. „[University academics and alumni] often perceive that university managers and administrators are driving internationalisation for financial rather than pedagogical, ends (...)“ (Healey 2008, S. 347). Es wird kritisch bemerkt, dass Hochschulbildung zu einer „multi-billion dollar industry“ (Alderman 2001, S. 47) mit einem zunehmenden Engagement von international agierenden Bildungsunternehmern und einer bemerkenswerten Performance von „Bildungsaktien“ geworden ist. Bildungskonzerne etablieren Hochschulketten⁹³ mit rasantem

⁹¹ Der ehemals bestehende Council for Academic Awards (CNA) hat bei einer Untersuchung der Zugangsqualitäten der Bewerber ein gleiches Niveau mit den direkten Studienbewerbern der hochschulischen Einrichtung festgestellt (Yorke 1993, S. 176).

⁹² S. dazu die Aufnahme von Hochschulbildung in den weltweiten Handel mit Dienstleistungen im „General Agreement on Trade in Services“ (GATS) im Jahre 1994. Aus dem Katalog ausgenommen sind lediglich hoheitliche Aufgaben (staatliche Aufgaben, wie die Verleihung akademischer und staatlicher Abschlüsse) (Hahn 2003 und 2005). In Deutschland besteht Einigkeit der Bundesregierung und der Bundesländer darüber, dass Bildung als hoheitliche Aufgabe zu bewahren ist (Scherrer 2003, S. 7). S. weitere Diskussionen dazu u. a. bei Hahn (2003) und Matschie (2003).

⁹³ Die größte inländische Kette ist die University of Phoenix (s. Fußnote 68), weitere Akteure bilden Career Education Corporation, Corinthian Colleges, Inc., Kaplan Higher Education Corporation oder Laureate Education, Inc. (Althaus 2009). Letztere betreibt beispielsweise das Netzwerk Laureate International Universities mit 55 Präsenz- und Online-Hochschulen und mehr als 600.000 Studierenden weltweit (Laureate International Universities 2011). Im deutschen Kontext sind die Engagements der Hamburger Beteiligungsgesellschaft Education Trend AG in die private International University in Germany, Bruchsal und die Hanseuniversität Rostock gescheitert (Titz 2008). S. ebenfalls Aktivitäten von privaten Einrichtungen, die z.B. Professoren einkaufen, um Studienprogramme entwickeln und unterrichten zu lassen, die dann weltweit angeboten werden (z.B. das Lorange Institute of Business aus der Schweiz (Public Affairs Manager 2011)). In dem Zusammenhang steht ebenfalls die Diskussionen um Titelkäufe im Rahmen so genannter „Degree Mills“ (Ezell & Bear 2005). S. dazu ein Statement der UNESCO und dem US-amerikanischen Council für Higher Education Accreditation (CHEA) „Toward effective Practice: Discouraging Degree Mills in Higher Education“ mit einer Beschreibung von „Degree Mills“ bzw. „Bogus Providers of Higher Education“ und „Accreditation Mills“ (CHEA & UNESCO 2009).

Wachstum insbesondere auf dem US-amerikanischen Markt (Althaus 2009). Die anbietenden Hochschulen zeichnen sich durch eine stärkere Gewinn- und Zielgruppenorientierung aus (Alesi & Kehm 2010; Hahn 2005). Traditionell etablierte Universitäten stehen im Wettbewerb mit privaten, for-profit Organisationen und weisen strategische, marktförmige Verhaltensweisen auf als wären sie „business enterprises“ (Alderman 2001, S. 48; s. dazu Hahn 2005, S. 17).

Entsprechend wird Franchisingmodellen vorgeworfen, sie würden die Standards der Studienqualität nur schlecht zum Zweck der Kostenreduktion und damit zur Gewinnmaximierung erfüllen. Daraus entstehen hohe Überwachungs- und Kontrollkosten insbesondere für die Franchisegeberhochschule, sodass die Modelle nur schwer zu finanzieren sind. Zudem wird stark angezweifelt, dass die Studienphasen beim Franchisenehmer mit der hochschulischen Ausbildungsqualität des Franchisegebers vergleichbar bzw. gleichwertig sind.

Diese kritischen Punkte werden im Folgenden diskutiert.

I. Hohe Qualitätssicherungskosten zur Vermeidung möglichen opportunistischen Verhaltens

Dem Vorwurf der Dominanz ökonomischer Interessen sehen sich einerseits solche hochschulischen Kooperationsmodelle ausgesetzt, in denen schnell und flexibel aufgrund von nicht bzw. undurchsichtig regulierten Märkten Hochschulangebote aufgelegt werden können. Andererseits bestehen diese Vermutungen bei Kooperationsmodellen zwischen staatlichen Hochschulen und privaten Bildungsträgern. Beide Aspekte treffen auf Franchisingarrangements zu. Hochschulrechtlich sind sie eher wenig bzw. unklar geregelt (s. z.B. Kap. 3, E.II.1 für den europäischen Hochschulraum); so genannte „Codes of Good Practice“ auf supranationaler und auf Länderebene versuchen, die Arrangements extern zu steuern (s. Kap. 3, E.I.2).

Aus der public-private Konstellation werden Zielkonflikte zwischen der staatlichen Hochschule, die ihren öffentlichen und hoheitlichen Bildungsauftrag erfüllen will, und dem privatwirtschaftlichen Partner vermutet. Von letzterem wird generell angenommen, dass er insbesondere nach der Maximierung seines Profits bzw. nach der Sicherung seines wirtschaftlichen Überlebens strebt und der Studierende letztlich unter

einer schlechten Studienqualität für hohe Gebühren leidet (Healey 2008, S. 337; Alderman 2001, S. 48; s. auch Schwerdtfeger 2002)⁹⁴.

Wie beim Business Format Franchising ergibt sich damit auch beim Academic Franchising die Gefahr möglichen opportunistischen Verhaltens aufgrund bestehender Informationsasymmetrien der beteiligten Akteure. Somit wird von einem ungleichgewichtigen Verhältnis zwischen Franchisegeberhochschule und Franchisenehmer gesprochen.

Auf der einen Seite gilt die Hochschule als „stärkerer“ Partner gegenüber der Franchisenehmereinrichtung, da sie als häufig größere und reputierlichere Einrichtung grundsätzlich über mehr bzw. bessere Ressourcen sowie über größere Einflussmöglichkeiten in Politik und Wirtschaft am Hochschulstandort und ggf. darüber hinaus verfügt (Morris 1993; Yorke 1993). Damit besteht häufig eine höhere Abhängigkeit der Franchisenehmereinrichtung von der Franchisegeberhochschule (Leather 1991).

Der Franchisenehmer ist in den meisten Fällen nur marginal in die strategischen Entscheidungen bezüglich des Franchisestudiengangs involviert. Hauptsächlich werden diese von der Franchisegeberhochschule allein getroffen; sie nutzt den Franchisenehmer insbesondere als Vertriebsmedium (National Institute of Adult Continuing Education et al. 2003; Thomas 2002).

Dieses ungleichgewichtige Verhältnis kann austariert werden, wenn der Franchisenehmereinrichtung eine hohe Bedeutung für die Mutterhochschule innerhalb des Franchisenetzes zukommt. Dies ergibt sich insbesondere durch eine hohe Anzahl von akquirierten Studierenden oder durch das Einbringen von eigenen Ideen und spezifischem Know-how zur Angebotsgestaltung wie z.B. bei der Entwicklung neuer Studiengänge. Dadurch bindet der Franchisenehmer die Mutterhochschule, weil diese ein höheres Interesse an einer langfristigen Zusammenarbeit hat (Robinson et al. 2006a, S. 22 f.).

Auf der anderen Seite bestehen für die Franchisegeberhochschule unterschiedliche Gefahren durch opportunistisches Verhalten des Franchisenehmers.

Zum einen kann dieser das Arrangement lediglich als Starthilfe für den Aufbau eines eigenen Studienangebotes nutzen und eine direkte Konkurrenz zur Franchisegeberhochschule bilden. Aus Sicht der Franchisenehmerinstitution bietet

⁹⁴ Verstärkt bestehen diese Annahmen bei Kooperationen ausschließlich zwischen privaten Einrichtungen wie einige Diskussionen über innerstaatliche Modelle auf dem US-amerikanischen Markt zeigen (Chohan 2008; Strosnider 1997).

sich ein solches Vorgehen für die Anfangsphase an, wenn z.B. finanzielle Mittel fehlen und / oder bestimmte rechtliche Voraussetzungen (z.B. Akkreditierungen) den Markteintritt erschweren bzw. wenn die Franchisenehmereinrichtung das zu tragende Marktrisiko minimieren will (Yorke 1993, S. 170).

Zum anderen ist der private Bildungspartner ggf. an einer möglichst hohen Studierendenzahl zur Maximierung der Einnahmen aus Studiengebühren interessiert. Entsprechend senkt er z.B. zur Sicherung der Nachfrage die Anforderungen an die Zulassungsvoraussetzungen und sorgt für die Zufriedenheit der Studierenden durch gute Bewertungen schlechter Studienleistungen. Zur Reduktion der Kosten kann der Franchisenehmer Einsparungen bei der Infrastruktur vornehmen und schlecht qualifiziertes aber dadurch weniger kostenintensives Lehrpersonal einsetzen. Yorke (1993) weist z.B. auf einen Fall hin, in dem bei einem Standortbesuch beim Franchisenehmer Unterrichts- und Aufenthaltsräume einer benachbarten Hochschule gezeigt wurden, die faktisch jedoch nicht vom Franchisenehmer angemietet waren und folglich gar nicht in dem Franchisestudiengang genutzt wurden. Zudem gibt es Fälle, in denen der Franchisenehmer aus reinen Marketingzwecken „with an excess of enthusiasm“ die Studienprogramme bewirbt und damit zu hohe bzw. falsche Erwartungen weckt und insbesondere Studieninteressenten täuscht (ebd., S. 177)⁹⁵.

Dies verdeutlicht, dass die Erbringungen der Lehr- und Prüfungsleistungen beim Franchisenehmer für die Franchisegeberhochschule nur schwer zu überprüfen sind. Dabei wirken z.B. transaktionsspezifische Investitionen opportunistischem Verhalten seitens des Franchisenehmers entgegen, da sie ihn an das Kooperationsarrangement binden. Dazu gehören z.B. die Anmietung von Gebäuden, die Anschaffung bestimmter Lehr- und Lerninfrastruktur, die Einstellung eines Lehrkörpers mit spezifischen Qualifikationen und dessen Weiterbildung⁹⁶ (Robinson et al. 2006a, S. 19 ff.). Generell ergeben sich jedoch eine Reihe notwendiger Überwachungs- und Kontrollmechanismen, wodurch hohe Kosten für die franchisegebende Hochschule anfallen. Diese betreffen erhöhte Personalkosten und Aufwendungen für zusätzliche Infrastruktur mit entsprechenden Dokumentations-, Kommunikations- und Personalschu-

⁹⁵ Im Rahmen der britischen innerstaatlichen Franchisemodelle wollte sich eine Franchisenehmereinrichtung „University College“ nennen und das Recht auf die Durchführung von bestimmten Traditionen und Zeremonien bei der Verleihung des Abschlussgrades der Hochschule zugewiesen bekommen (Abschlusszeremonie mit Zeugnisvergabe und mit den im angloamerikanischen Bereich typischen Roben). Doch solche Aktivitäten des Franchisenehmers, der nicht über den Hochschulstatus verfügt, führen zu falschen Wahrnehmungen unter den Studierenden und der Öffentlichkeit (Yorke 1993, S. 177).

⁹⁶ Ggf. kann der Franchisenehmer seine Investitionen auch in der Zusammenarbeit mit anderen Hochschulen einsetzen. Dies gilt insbesondere auf Märkten mit einer relativ hohen Anzahl von franchiseaktiven Hochschulen wie es bei den bildungssektorübergreifenden innerstaatlichen Franchisemodellen in Großbritannien der Fall ist (Robinson et al. 2006a, S. 19 ff.).

lungssystemen. Diese sind in ihrer eindeutigen Höhe aufgrund der beschränkten Rationalität der Akteure nicht vollständig kalkulierbar, bilden jedoch aus der Erfahrung heraus einen relevanten Kostenblock. Sie sind Grund für die Aussage franchisepraktizierender Hochschulen, sie würden mit den zusätzlich generierten Finanzmitteln aus den Franchisingarrangements – wenn überhaupt – die Kosten decken, aber keine Gewinne generieren (Healey 2008, S. 342 f.; Robinson et al. 2006a, S. 18 ff.; Yorke 1993, S. 180)⁹⁷.

II. Mangelnde „student experience“

Ein besonderer Kritikpunkt von AF-Modellen bezieht sich auf die Vergleichbarkeit bzw. Gleichwertigkeit der Studienphasen beim Franchisenehmer mit der hochschulischen Ausbildung beim Franchisegeber. Daraus ergibt sich die Diskussion um die so genannte „student experience“, unter welcher die Erfahrungen eines Studierenden während seiner hochschulischen Ausbildung zu verstehen ist. Kritisch bemerkt wird, dass Franchisestudierende je nach Modellkonstellation nicht oder nur teilweise auf dem Campus der gradverleihenden Hochschule unterrichtet werden und die „student experience“ fehlt oder nur stark reduziert erfahrbar gemacht wird (Woodrow 1993; Evans 1991).

Formal kann die Gleichwertigkeit durch das Curriculum und durch Regulierungen aus Dokumenten wie der Studien- und Prüfungsordnung gesichert werden. Dazu gehört auch die Überprüfung der jeweiligen Lehr- und Lerninfrastruktur, insbesondere der Zugang zu Bibliotheken⁹⁸. Dabei besteht häufig die Situation, dass der Franchisenehmer über eine schlechtere Ressourcenausstattung verfügt als die Franchisegeberhochschule. Demzufolge kann eine Vergleichbarkeit des Unterrichts und der Prüfungsbewertungen schwer fallen, wenn aufgrund mangelnder Ressourcen die Lehrqualität nicht den hochschulischen Forderungen gleichkommt.

Kritisch ist die Frage der Qualifikation des Lehrpersonals vor allem bei Franchisingarrangements zwischen beruflichen Bildungseinrichtungen als

⁹⁷ Die hohen Investitions- und laufenden Kosten für seriöse Franchisingarrangements werden häufig unterschätzt (Yorke 1993, S. 180). „Often commitments are made without a full realisation of the likely costs, which can leave administrators of the relevant services being left to cope with additional burdens, often without adequate resources“ (Robinson et al. 2006a, S. 30). Zu beachten ist dabei auch ein möglicher Reputationsverlust für die Franchisegeberhochschule, wenn sie mit einem unseriösen Anbieter zusammenarbeitet (ebd.).

⁹⁸ In diesem Punkt stellen Brady und Metcalfe (1994) sowie Goodall (1995) fest, dass die Franchisenehmerinstitutionen nicht über adäquat ausgestattete Bibliotheken verfügen und die hochschulischen Einrichtungen zu wenig Hilfestellung hierzu anbieten. Dem wird entgegengesetzt, dass die Bibliotheken beim Franchisenehmer in Umfang und Ausstattung nicht denen des Franchisegebers entsprechen müssen. Ausreichend ist eine örtliche Nähe mit entsprechenden Nutzungsabkommen zu adäquaten Bibliotheken anderer Hochschulen (Yorke 1993, S. 171).

Franchisee sowie deren Zugang zu vorhandenen Lehr- und Lernressourcen (Vorträge, Literatur etc.). Ggf. fällt es den Lehrenden aus dem beruflichen Bildungsbereich schwer, sich aufgrund von Reputationsvorurteilen gegenüber dem akademischen Personal der Partnerhochschule zu behaupten (Yorke 1993, S. 171 f.).

Bei AF-Modellen ist ebenfalls ein stärker begrenztes Angebot von Wahlveranstaltungen wahrscheinlich. Aufgrund kleinerer Kohorten beim Franchisenehmer kommen Lehrveranstaltungen ggf. wegen zu geringer Nachfrage nicht zustande. Den Franchisestudierenden wird in dem Fall aus betriebswirtschaftlichen Gründen ein kleineres Wahlfachspektrum angeboten, wodurch sie Nachteile im Gegensatz zu Studierenden an der Franchisegeberhochschule erfahren. Außerdem besteht weniger Infrastruktur zur Durchsetzung studentischer Interessen und Belangen in Form von Studentenvereinigungen (Robinson et al. 2006a, S. 31; Yorke 1993, S. 170 f.).

In Anbetracht der Bedarfe des lokalen Arbeitsmarktes am Standort der Franchisenehmereinrichtung, aus denen sich Abweichungen in den Curricula ergeben können, sollte jedoch die Anforderung bestehen, dass das Studium beim Franchisenehmer vergleichbar aber nicht vollkommen identisch mit denen der Franchisegeberhochschule ist⁹⁹. Als entscheidend wird erachtet, dass die Franchisestudierenden das Recht auf die gleichen Ressourcen haben wie die „regulären“ Studierenden der Mutterhochschule und dass dieses Recht von beiden Partnereinrichtungen zu erfüllen ist (Yorke 1993, S. 171 und S. 176).

Die Ausführungen beziehen sich grundsätzlich auf formal darstellbare Dimensionen zur Garantie des hochschulisch gleichwertigen Niveaus von Studiengängen innerhalb von Franchisingarrangements. Laut Woodrow (1992) entsteht die Gleichwertigkeit der Studienqualität jedoch weniger aus der Einhaltung dieser formalen Kriterien wie dem Curriculum etc., sondern aus dem institutionell-kulturellen Charakter der Hochschule und ihrer sich daraus ergebenden Exklusivität. „Here it is the ethos of the institution itself and its exclusivity as a brand name, rather than the course or its delivery, which is perceived as the quality issue, a response very alien to the philosophy of franchising (...).“ (Woodrow 1993, S. 217; s. dazu auch u. a. Leather 1991). Damit bezieht sich die „student experience“ weniger auf darstellbare und bewertbare Aspekte, sondern auf das Erleben der hochschulischen Ausbildung u. a. im Umfeld einer großen und divergierenden Studierendenschaft mit vielen unterschiedlichen Disziplinen und im direkten Kontakt mit forschungsaktiven Professoren. Yorke (1993)

⁹⁹ S. das aufgeführte Zitat von Yorke (1993) in Abschnitt B.I.

spricht von einem „Climate of Higher Education“, das sich insbesondere in solchen Franchisemodellen entwickeln muss, in denen der Franchisenehmer keine Hochschule ist und die Studienphase nicht oder nur zu einem geringen Anteil auf dem Campus der Franchisegeberhochschule stattfindet (Yorke 1993, S. 180).

Die grundsätzliche Frage innerhalb dieser Diskussion ist jedoch, welche Ausbildungsziele innerhalb von Franchisingarrangements insbesondere zwischen beruflichen und hochschulischen Bildungsträgern verfolgt werden. Bei einer solchen Partnerschaft steht ein leichter Zugang zur hochschulischen Bildung bestimmter Zielgruppen im Vordergrund, wobei eine hochgradig wissenschaftliche Ausbildung nicht im Zentrum der Zielsetzung stehen kann¹⁰⁰.

In dem Zusammenhang stellt Bird (1996) fest, dass Franchisestudierende in FECs aufgrund der Vorteile von kleinen Klassengruppen, einer besseren Erreichbarkeit des Lehrpersonals und dem zielgruppenspezifischen Unterricht die Studienphasen am College besser als die an der Franchisegeberhochschule bewerten (Bird 1996). Entsprechende Ergebnisse zeigen Erhebungen aus dem „National Student Survey 2008“¹⁰¹ und sprechen für Franchisingarrangements insbesondere von Hochschulen mit beruflich orientierten Bildungseinrichtungen zur Verbesserung der Durchlässigkeit der Bildungssysteme (Attwood 2009).

E. Qualitätssicherung bei Academic Franchising

Die Skepsis gegenüber Franchisingarrangements hinsichtlich der Garantie einer angemessenen Studienqualität, der Gewährleistung des hochschulisch gleichwertigen Niveaus und der Ausnutzung des öffentlichen Gutes der Hochschulbildung zur Generierung von finanziellen Interessen hat zu einzelnen Diskussionen, Empfehlungen und Maßnahmen von Qualitätssicherungssystemen sowohl auf internationaler als auch auf nationaler Ebene geführt¹⁰² (s. u. a. Healey 2008; Robinson et al. 2006a; Yorke 1993). Aus den internationalen Erfahrungen heraus können interne Mechanismen auf Ebene des Verhältnisses zwischen dem Franchisegeber und -nehmer

¹⁰⁰ Auch wenn die Zitate aus der verfügbaren älteren Literatur entstammen, so zeigen einzelne Initiativen zu den so genannten „FE in HE“-Bewegungen die Aktualität dieser Diskussion (s. dazu „The FurtherHigher Project“ der University of Sheffield (2011)).

¹⁰¹ Der Higher Education Funding Council (HEFCE) sammelt und veröffentlicht jährlich Informationen über Angebote und Qualität von Studiengängen in Großbritannien im Rahmen des „National Student Survey“ (HEFCE 2012b).

¹⁰² Bei den innerstaatlichen, bildungssektorübergreifenden Modellen war insbesondere der „Dearing-Report“ ausschlaggebend (The National Committee of Inquiry into Higher Education 1997). Kritisch betrachtet wurde ein mehrfaches Engagement von FECs in Franchisingarrangements, wodurch die Qualitätssicherung nicht mehr gewährleistet werden konnte. Entsprechend wurden klare Kriterien zur Eingrenzung des Volumens von Franchisingaktivitäten gefordert und die Quality Assurance Agency (QAA) sollte steuern, dass die FECs nur mit einer Hochschule kooperieren (Parry 2006, S. 403).

und externe Mechanismen unter Einbezug einer dritten staatlichen Aufsicht (direkt oder indirekt) und damit der Öffentlichkeit unterschieden werden.

Bei Betrachtung des deutschen Hochschulsektors werden lediglich vereinzelte Regelungsmechanismen auf externer Ebene aus dem europäischen Hochschulkontext heraus sowie auf Bundes- und auf Landesebene besprochen bzw. etabliert.

I. Qualitätssicherung im internationalen Kontext

Aufgrund der bestehenden Skepsis nehmen Qualitätssicherungsmechanismen einen bedeutenden Stellenwert hinsichtlich der Gestaltung von AF-Modellen ein. Da aus dem deutschen Kontext kaum Literatur dazu existiert, werden im Folgenden die Erkenntnisse aus dem internationalen Hochschulbereich insbesondere aus dem externen Qualitätssicherungsbereich detailliert aufbereitet.

1. Interne Qualitätssicherung

Folgende Grundvoraussetzungen bzw. Kriterien für die interne Qualitätssicherung von Franchisingarrangements – vorrangig aus Sicht der (staatlichen) Franchisegeberhochschule – konnten aus bestehenden Untersuchungen und Analysen abgeleitet werden (Yorke 1993, S. 178):

- Die Garantie der Seriosität sowohl des Franchisenehmers als auch der Franchisegeberhochschule (je nach Hochschulrecht Überprüfung von Akkreditierungen und Validierungen)
- Die Sicherstellung der tatsächlichen Verfügbarkeit der notwendigen Ressourcen auf Seiten des Franchisenehmers
- Ein ausreichendes Verständnis mit entsprechenden Erfahrungen des Franchisenehmers für die Lehre auf hochschulischem Niveau
- Ein umfassendes Verständnis des Franchisenehmers über den/die gemeinsam angebotenen Studienprogramm/e
- Adäquate Personalentwicklungsprogramme¹⁰³
- Ein eindeutiges Verständnis des Franchisenehmers über die Anforderungen der Qualitätssicherung durch den Franchisegeber und die entsprechenden Instrumente für deren Realisierung
- Ein strenges und kontinuierliches Überwachungs- und Kontrollsystem des Franchisingarrangements (elaboriertes internes Qualitätssicherungssystem)

¹⁰³ S. dazu auch Leather (1991).

Die untersuchten internen Qualitätssicherungssysteme weisen dabei folgende gestalterische Momente auf bzw. sollten diese beinhalten (Robinson et al. 2006a; Robinson et al. 2006b; Yorke 1993; Smith 1991):

- Eine schriftliche Kooperationsvereinbarung („Memorandum of Co-operation“) oder ein Franchisevertrag mit eindeutig formulierten Rechten und Pflichten beider Parteien sowie entsprechender Aufgaben- und Ressourcenzuweisung
- Ein adäquates Informations- und Kommunikationssystem mit definierten Erwartungen und Rollen der Beteiligten
- Ausgearbeitete Handbücher und weitere Dokumente zur Sicherung der Prozessqualität
- Interne Steuerungs- und Arbeitsgruppen zur Prozesssicherung auf allen Ebenen der Durchführung und Administration des Studiengangs sowie zur Koordination der Zusammenarbeit im Franchisingabkommen
- Regelmäßige Standortbesichtigungen durch die Franchisegeberhochschule beim Franchisenehmer („site-visits“) mit kompetenten Begutachtern unter Betrachtung des gesamten Franchisingabkommens (Lehraktivitäten und Kooperationsgestaltung)
- Regelmäßige Berichterstattungen des Franchisenehmers
- Zusammenschlüsse bzw. Gremien von Franchisestudierenden zur Vertretung ihrer Interessen
- Das Recht der Franchisegeberhochschule zur Überprüfung aller eingesetzten Marketinginstrumente und Kommunikationsstrategien
- Als Möglichkeit der Anreizgestaltung des Franchisenehmers die Erweiterung der Residualrechte am Franchisingstudiengang durch seine Deklaration als „sub-Franchisegeber“ mit Lizenzvergaberecht an einen „sub-Franchisenehmer“¹⁰⁴

Bezogen auf externe Qualitätssicherungssysteme bestehen unterschiedliche rechtliche verpflichtende und nicht-verpflichtende Instrumente auf Länderebene, durch welche die jeweiligen Regierungen Franchisingmodelle genehmigen bzw. deren Akkreditierung oder Validierung durch eine weitere Partei verlangen. Diese werden im folgenden Abschnitt detailliert dargestellt.

¹⁰⁴ Derartige Arrangements können sich bei guten Franchisingmodellen anbieten, weil sie für die Franchisegeberhochschule eine kostengünstige Variante für die Markterweiterung darstellen. Wichtig ist die Qualitätsgarantie, die durch bestimmte Dokumente („proposals“) nachzuweisen sind (Yorke 1993, S. 177).

2. Externe Qualitätssicherung

Der generelle Bedarf an staatlicher und damit externer Aufsicht kooperativer Hochschulangebote ergibt sich aus ihrer rasanten Verbreitung innerhalb der letzten Jahrzehnte und aus der Zunahme von Kooperationen zwischen staatlichen und privaten bzw. for-profit Einrichtungen im Internationalisierungskontext (s. u. a. Universities UK 2010; Healey 2008; Knight 2005). Aufgrund der Befürchtungen, die mit einer Kommerzialisierung des Hochschulsektors verbunden sind, werden staatliche Interventionen diskutiert, entwickelt und eingesetzt: Zum einen sollen der Verbraucherschutz (Studierender und weitere Anspruchsgruppen) sowie die Reputation der staatlichen bzw. staatlich beaufsichtigten Hochschuleinrichtungen und damit des jeweils gesamten nationalen Hochschulsystems gewahrt werden. Zum anderen ist zu gewährleisten, dass keine öffentlichen Gelder zweckentfremdet werden.

Grundsätzliche Einigkeit herrscht darüber, dass die Mutterhochschule bzw. die gradverleihende Institution die Verantwortung für die Qualität des Studiengangs trägt. Fraglich ist jedoch, ob die Annahme realistisch ist, dass die Hochschule die gesamten ausgelagerten Prozesse des Studienangebotes vom Marketing, über den Unterricht, die Studierendenbetreuung, das Prüfungswesen bis zum Alumni-Management kontrollieren kann (Schreiterer & Witte 2001, S. 54 ff.).

Zu beachten sind die jeweils regionalen, nationalen und internationalen Regelungen zur Qualitätssicherung und zur Akkreditierung auf Ebene der einzelnen Programme, der Qualitätssicherungssysteme („quality audits“) und auf Ebene der gesamten Einrichtung („institutional audit“)¹⁰⁵. Dabei muss die Seriosität der diese Audits durchführenden Agenturen sowie der anderen beteiligten Einrichtungen garantiert werden (Knight 2005) Die bislang eingesetzten Instrumente sind jedoch zu wenig verbindlich bzw. wurden bislang nicht ausreichend evaluiert, um sie bewerten und ggf. optimieren zu können (Schreiterer & Witte 2001)¹⁰⁶.

Im Wesentlichen wurden so genannte „Codes of Good Practice“ auf unterschiedlichen Ebenen erarbeitet, die den hochschulischen Einrichtungen bzw. allen beteiligten Partnern bestimmte Verhaltensweisen empfehlen oder vorschreiben. Diese be-

¹⁰⁵ S. zur Darstellung verschiedener interner und externer Qualitätssicherungsinstrumente und -verfahren u. a. Nickel (2007a).

¹⁰⁶ Erhebungen zur Anwendung bzw. Umsetzung z.B. der nachstehend untersuchten Codes of Good Practice zur Regulierung kollaborativer Arrangements liegen bislang nur in einem Bericht des HEFCE aus dem Jahre 2003 zu Franchising und Konsortien zwischen FECs und hochschulischen Einrichtungen vor. Der Code wird als hilfreich aufgrund seines Charakters als „Checkliste“ zur Initiierung und Entwicklung der Kooperationsabkommen angesehen. Unter seinen formulierten Prinzipien bietet er jedoch ein zu breites Spektrum an Gestaltungsmöglichkeiten an, sodass den Einrichtungen eine direkte Anwendung häufig schwer fällt (National Institute of Adult Continuing Education et al. 2003).

ziehen sich in den meisten Fällen nicht explizit auf Franchisingarrangements, aber auf grenzüberschreitende „collaborative- und non-collaborative arrangements“ (s. o.), wie z.B. in den Codes auf supranationaler Ebene von der UNESCO und der OECD (2005) oder dem Europarat (2002) sowie auf nationaler Ebene von zuständigen Regierungsinstitutionen, Rektorenkonferenzen oder Qualitätssicherungs- und Akkreditierungsagenturen¹⁰⁷. Sie können verbindliche Voraussetzungen bzw. Rahmenvorgaben für eine Genehmigung, Akkreditierung oder Validierung von Franchisingarrangements darstellen.

Um eventuelle Gestaltungselemente für die noch unklare Regelung von innerstaatlichem Franchising in Deutschland abzuleiten, wird im Folgenden eine Auswahl franchiserelevanter Codes auf supranationaler und nationaler Ebene synoptisch dargestellt¹⁰⁸. Dabei flossen nachstehende Codes in die Analyse ein¹⁰⁹:

Länderebene	Code
supranational	<ul style="list-style-type: none"> • UNESCO & OECD (2005): Guidelines für Quality Provision in Cross-border Higher Education (rechtlich nicht verpflichtend) • Europarat (2002): Code of Good Practice in the Provision of Transnational Education (rechtlich nicht verpflichtend)¹¹⁰
USA	<ul style="list-style-type: none"> • United States Distance Learning Association (USDLA) (ehemals Global Alliance for Transnational Education (GATE) aus dem Jahr 2001): Principles for Transnational Education (bei Jones 2001) (rechtlich nicht verpflichtend)

¹⁰⁷ Neben diesen Regulierungsinstrumenten auf übergeordneter Ebene haben einzelne Hochschulen eigene Richtlinien und Handbücher für die Regelung von kooperativen Studienangeboten entwickelt. Dazu gehört z.B. das „Academic Standards and Quality Handbook“ der Nottingham Trent University (NTU) (Großbritannien) mit einem „Due Diligence Template“ für alle Arten kollaborativer Arrangements (NTU 2011) oder der „Code of Practice for Validated Provision“ der University of Glasgow (University of Glasgow 2009). S. dazu auch ein von Robinson et al. (2006b) entwickelter „Guide“ für Partnerschaften zwischen Weiterbildungs- und hochschulischen Einrichtungen, entstanden aus einem Projekt des HEFCE zum Vergleich von Steuerungs-, Führungs- und Managementstrukturen solcher Kooperationen.

¹⁰⁸ S. dazu ebenfalls ein Statement mit Prinzipien für grenzüberschreitende Programme der International Association of Universities (IAU), dem CHEA, dem American Council of Education (ACE) und der Association of Universities and Colleges of Canada (AUCC) aus dem Jahr 2005 mit einer entsprechenden Checkliste (IAU 2011).

¹⁰⁹ Details zu den jeweiligen Codes – auch vor dem Hintergrund des nationalen Qualitätssicherungs- und Akkreditierungssystem – sind dem Anhang 2, Teil A, zu entnehmen.

¹¹⁰ S. im europäischen Kontext auch das in 2000 gegründete European Network for Quality Assurance in Higher Education, aus dem 2004 die European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA) hervorging. Die von ihr entwickelten „Standards and Guidelines for internal quality assurance within higher education institutions“ (ESG), welche in Bergen 2005 von den Mitgliedern angenommen wurden (Bergen Communiqué 2005), bilden einen wesentlichen Rahmen für die nationalen Vorgaben für Qualitätssicherungssysteme der Hochschulen in Europa. In den ESG wird die institutionelle Autonomie der Hochschulen betont. Zudem wird hervorgehoben, dass die Hauptverantwortung für die Qualitätssicherung bei den Hochschulen liegt. Die ESG sollen die Hochschulen bei der Entwicklung ihrer Qualitätsmanagementsysteme unterstützen (EURYDICE 2007, S. 37 ff.).

Australien	<ul style="list-style-type: none"> • Department of Education, Employment and Workplace Relations (DEEWR, 2007): National Code of Practice for Registration Authorities and Providers of Education and Training to Overseas Students (The National Code 2007) (für Registrierung bindend) • Universities Australia (ehemals Australian Vice-Chancellors' Committee (AVCC)) (2005): Code of Ethical Practice in the Provision of Education to International Students by Australian Universities (freiwillige Selbstverpflichtung für Mitglieder)
Großbritannien	<ul style="list-style-type: none"> • Quality Assurance Agency (QAA, 2010): Code of Practice for the Assurance of Academic Quality and Standards in Higher Education. Collaborative Provision and Flexible and Distributed Learning (rechtlich nicht bindend)¹¹¹ • HEFCE (2000): Higher Education in Further Education Colleges. Indirectly funded Partnerships: Codes of Practice for Franchise and Consortia Arrangements (rechtlich nicht bindend)¹¹²

Tabelle 2: Auswahl franchiserelevanter Codes auf supranationaler und nationaler Ebene
Quelle: Eigene Darstellung

Durch eine synoptische Gegenüberstellung¹¹³ der franchiserelevanten Codes ergeben sich vier grundsätzliche Kategorien zur Gestaltung von kollaborativen Arrangements im Hochschulbereich (s. Anhang 2, Teil B, für eine detaillierte Erläuterung):

1. Externe und interne Qualitätssicherung
2. Schutz des Studierenden und aller weiteren Anspruchsgruppen
3. Vergleichbarkeit des Studienprogramms
4. Kooperations-, Finanz- und Managementstrukturen

Eine Übersicht liefert Tabelle 3. Dabei ist einerseits zu beachten, dass der Code des britischen HEFCE sich insofern von den anderen unterscheidet, als dass er als einziger explizit innerstaatliche Franchisingarrangements zwischen Partnern des hochschulischen und des Weiterbildungsbereichs behandelt. Alle anderen Codes beziehen sich auf grenzüberschreitende Kooperationsaktivitäten.

Andererseits sind die supranationale und die nationale Ebene zu differenzieren. Während die Codes der UNESCO und OECD sowie des Europarats als Empfehlungen für die jeweiligen Mitgliedsländer gelten, können die Codes auf Länderebene stärker verbindlich wirken. Sie stellen zwar keine rechtlichen Vorschriften dar, ihre

¹¹¹ Der Code wird mit Details für die Operative durch das „Handbook for Practitioners“ des Council of Validating Universities (CVU 2005) ergänzt. Der CVU ist ein Zusammenschluss der gradverleihenden Hochschulen Großbritanniens ohne einen formal-rechtlichen Status inne zu haben. Von ihm wurden 1997 ebenfalls Prinzipien für grenzüberschreitende Hochschulangebote in einem Code of Practice erarbeitet (CVU 2011).

¹¹² S. ergänzend dazu ein „Good Practice Guide“ für den „Support of Higher Education in Further Education Colleges“ des HEFCE (2009).

¹¹³ Die Codes variieren in Umfang, Detailgrad und Kriterien. Eine vollständige Synopse aller Aspekte ist an dieser Stelle nicht intendiert. Es werden die Punkte behandelt, die für die Fragestellungen dieser Arbeit relevant sind.

Einhaltung ist jedoch an Ressourcen- und Statuszuweisungen ihrer jeweiligen Autoren gebunden: So erhalten z.B. in Großbritannien der Franchisegeber und indirekt der Franchisenehmer wichtige öffentliche Gelder des HEFCE, wodurch die Codes implizit eine Beachtung und Einhaltung erwirken¹¹⁴.

Der Code der Universities Australia stellt eine freiwillige Selbstverpflichtung unter den Mitgliedern des Zusammenschlusses dar. Allerdings ist die Einhaltung des National Codes Voraussetzung für die Aufnahme in das nationale Register für Einrichtungen und Studienprogramme für ausländische Studierende (CRICOS, s. Anhang 2). Da Akkreditierungen bzw. vergleichbaren Qualitätszertifizierungen z.B. durch institutionelle Audits ein hoher Reputationseffekt zukommt und sie ggf. an die Genehmigung einer Einrichtung oder eines Studienprogramms gekoppelt sind, zeichnen sich Codes in diesem Zusammenhang – wie z.B. im Fall der QAA und der USDLA – ebenfalls durch eine hohe Bindungswirkung aus.

¹¹⁴ Im grenzüberschreitenden Bereich sollten laut dem „Dearing Report“ von 1997 u. a. keine Franchisingarrangements mehr gestattet werden, die den Auflagen des QAA-Code nicht entsprechen (National Committee of Inquiry in Higher Education 1997; s. dazu Schreiterer & Witte 2001, S. 60).

Kategorie	Kriterium	Supranational		USA	Australien		Großbritannien	
		UNESCO/ OECD (2005)	Europarat (2002)	USDLA (2001)	DEEWR (2007)	Universities Australia (2005)	QAA (2010)	HEFCE (2000)
1. Externe und interne Qualitätssicherung	Spezielle/s System / Kriterien zur Genehmigung, Anerkennung und / oder Registrierung	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Sicherstellung der Beachtung aller Qualitätssicherungsregelungen des Sender- und Empfängerlandes	✓	✓	✓	–	✓	–	nicht relevant*
	Qualitätsverantwortung bei der gradverleihenden Hochschule	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Sicherstellung der Verleihung von Grad und Zertifikaten ausschließlich durch die Mutterhochschule	–	–	–	–	–	✓	–
	Sicherstellung eines internen Qualitätssicherungssystems	✓	✓	✓	–	✓	✓	✓
	Sicherstellung einer externen Qualitätsüberwachung	–	–	–	–	✓	✓	–
2. Schutz des Studierenden und aller weiteren Anspruchsgruppen	Seriöse und transparent dargestellte Informationen zu allen relevanten Bereichen (Studienprogramm, Zugangsvoraussetzungen, Partnereinrichtungen etc.) für jegliche Anspruchsgruppen	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Sicherstellung eines seriösen Marketings	✓	✓	–	✓	✓	✓	–
	Gute Betreuung der Studierenden und Sicherstellung des Lernerfolgs	–	–	–	✓	–	✓	–
	Sicherstellung der Gleichbehandlung der Studierenden / Garantie ihres Studierendenstatus	–	–	✓	–	–	–	–
	Studentische Vertretungen	✓	–	–	–	–	–	–
	Beschwerdemöglichkeiten für Studierende	–	✓	–	✓	–	✓	–
	Sicherstellung der Absolvierung des Studiums für den Studierenden bei Beendigung des Kooperationsarrangements	–	–	–	–	✓	–	–
3. Vergleichbarkeit des Studienprogramms	Sicherstellung der Vergleichbarkeit / Äquivalenz des Studienprogramms der hochschulischen Ausbildung des Senderlandes, der gradverleihenden Hochschule und des Empfängerlandes	✓	✓	–	–	✓	✓	–
	Sicherstellung der Rekrutierung der Studierenden nach adäquaten Zugangsqualifikationen	–	✓	–	✓	✓	–	–
	Sicherstellung der Qualität des Lehrpersonals	✓	✓	✓	✓	✓	✓	–
	Sicherstellung der Anerkennung / Anrechnung akademischer und beruflicher Qualifikationen	✓	✓	–	✓	–	–	✓
	Sicherstellung des Zugangs der Studierenden zu den Ressourcen der hochschulischen Einrichtung	nicht relevant	nicht relevant	nicht relevant	nicht relevant	nicht relevant	nicht relevant	✓
	Sicherstellung der Zusammenarbeit des Personals der Weiterbildungseinrichtung mit dem hochschulischen Personal	nicht relevant	nicht relevant	nicht relevant	nicht relevant	nicht relevant	nicht relevant	✓
4. Kooperations-, Finanz- und Managementstrukturen	Hinweise zur Partnerwahl und zur Gestaltung des Vertrags bzw. des Kooperationsabkommens sowie Sicherstellung der Dokumentation und öffentlich zugänglicher Informationen zu den Partnern und zum Kooperationsabkommen	–	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Klare Dokumentation von Mission, Vision und Zielen des Arrangements	–	✓	✓	–	–	–	✓
	Transparente Darstellung der Managementstrukturen und des Finanzstatus der Einrichtungen bzw. zur Finanzierung des Programms	✓	✓	–	✓	–	–	✓
	Klare Finanzplanung und volle Kostendeckung des Programms	–	–	–	–	–	✓	–

* Nichtrelevanzen ergeben sich, wenn sich die Aspekte explizit auf innerstaatliche Modelle zwischen hochschulischen und Weiterbildungseinrichtungen beziehen wie sie in Großbritannien bestehen bzw. auf diese nicht zutreffen.

Tabelle 3: Synoptische Darstellung ausgewählter Codes of Good Practices kollaborativer Arrangements
Quelle: Eigene Darstellung

Die Synopse der Codes zeigt mehrheitlich betonte Aspekte wie z.B. zur internen und externen Qualitätssicherung mit Betrachtung der gesetzlichen Regelungen und Vorschriften sowohl des Sender- als auch des Empfängerlandes, mit der Zuweisung der Qualitätsverantwortung an die gradverleihende Hochschule, mit der Bereitstellung von ausreichenden und richtigen Informationen sowie der Durchführung eines seriösen Marketings zum Schutz des Studierenden. Auch die Vergleichbarkeit bzw. Äquivalenz des Studiums mit unterschiedlichen Garantiekriterien (z.B. Zugangsvoraussetzungen der Studierenden, Lehrpersonal) wird grundsätzlich in allen Codes gefordert. Zudem geben sie Hinweise zur Gestaltung der Verträge bzw. schriftlicher Ver-

einbarungen und fordern die öffentliche Kommunikation der Kooperationskonstellationen.

Einzelne Unterschiedlichkeiten ergeben sich insbesondere bei der Aufführung von Instrumenten zur Sicherung des Verbraucherschutzes (z.B. die Einrichtung von Studentenvertretungen) und bei der expliziten Forderung einer vollen Kostendeckung des Studienangebotes.

Auch wenn die Codes sich insbesondere auf Franchisingmodelle im Kontext von grenzüberschreitenden Kooperationen bzw. von Arrangements zwischen Weiterbildungs- und hochschulischen Einrichtungen beziehen, so können sie für die Ableitung von eventuell notwendigen Qualitätssicherungsinstrumenten zur Regelung von innerstaatlichen Franchisingarrangements in Deutschland genutzt werden.

Das vorangehende Kapitel beschreibt – ausgehend von einer zusammenfassenden Definition – die Herkunft, Vorteile und möglichen Gefahren sowie wesentliche Gestaltungsmerkmale insbesondere zur Qualitätssicherung von grenzüberschreitenden und innerstaatlichen Franchisingarrangements im internationalen Hochschulkontext. Die Ausführungen basieren auf der zur Verfügung stehenden Literatur zu dem Thema, die vorrangig anwendungsorientiert ausgerichtet ist. Der Stand der Forschung im rein deutschen Kontext insbesondere zu innerstaatlichen Franchisingmodellen stellt sich noch magerer dar, obwohl das „Phänomen“ bereits seit relativ langer Zeit in der Praxis existiert (s. Kap. 5, B).

II. Externe Qualitätssicherung aus deutscher Perspektive

Rein rechtlich werden Franchisingkooperationen kaum explizit im deutschen Hochschulkontext behandelt, sodass sie einen „Graubereich“ darstellen. Die meisten Regelungen bzw. konkrete Urteile und Diskussionen finden sich auf europäischer Ebene bezüglich grenzüberschreitender Modelle. Auf nationaler und auf Länderebene gibt es vereinzelte Regelungen sowohl zu grenzüberschreitenden als auch zu innerstaatlichen Modellen, deren Gestaltung, Wirkungskreise bzw. Verbindlichkeiten jedoch nicht eindeutig bestimmt sind. Die nachstehenden Ausführungen sollen einen Beitrag leisten, diesem Abhilfe zu schaffen.

Folgende für Deutschland relevante Dokumente behandeln unmittelbar oder mittelbar grenzüberschreitendes bzw. innerstaatliches Franchising. Auf sie wird in den Abschnitten dieses Kapitels Bezug genommen¹¹⁵:

Ebene	Dokumente
Europäische Union	<ul style="list-style-type: none"> • Europarat (2002): Code of Good Practice in the Provision of Transnational Education (s. dazu Kap. 3, E.I.2)
Bundesebene Deutschland	<ul style="list-style-type: none"> • KMK (1997): Tätigwerden ausländischer Hochschulen in der Bundesrepublik Deutschland vom 12.09.1997 • KMK (1999): Genehmigung zur Führung ausländischer Hochschulgrade vom 12.01.1999 • KMK (2000): Grundsätze für die Regelung der Führung ausländischer Hochschulgrade im Sinne einer gesetzlichen Allgemeingenehmigung durch einheitliche gesetzliche Bestimmungen • KMK (2001): Vereinbarung der Länder in der Bundesrepublik Deutschland über begünstigende Regelungen gem. Ziffer 4 der ‚Grundsätze für die Regelung der Führung ausländischer Hochschulgrade im Sinne einer gesetzlichen Allgemeingenehmigung durch einheitliche gesetzliche Bestimmungen vom 14.04.2000‘ • KMK (2002): Anrechnung von außerhalb des Hochschulwesens erworbenen Kenntnissen und Fähigkeiten auf ein Hochschulstudium (I). Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 28.06.2002 • KMK (2008): Anrechnung von außerhalb des Hochschulwesens erworbenen Kenntnissen und Fähigkeiten auf ein Hochschulstudium (II). Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 18.09.2008
Länderebene Deutschland	<ul style="list-style-type: none"> • § 23 Abs. 4 Brandenburgisches Hochschulgesetz (BbgHG) • § 21 Abs. 3 Hessisches Hochschulgesetz (HSchulG HE) • § 64a Niedersächsisches Hochschulgesetz (NHG) • u. a. § 66 Abs. 5, § 48 Abs. 7 und § 75 Abs. 2 Hochschulgesetz NRW (HG) • § 59 Abs. 4 Hochschulgesetz Schleswig-Holstein (HSG)

Tabelle 4: Rechtliche Dokumente zur Regelung von Academic Franchising auf EU-, Bundes- und Länderebene

Quelle: Eigene Darstellung

1. Grenzüberschreitendes Academic Franchising auf EU- und auf Bundesebene

Eines der früheren Dokumente, in denen Empfehlungen zur Regelung von Franchisingmodellen im deutschen Hochschulsektor ausgesprochen werden, ist der mittlerweile nicht mehr gültige KMK-Beschluss „Tätigwerden ausländischer Hochschulen in der Bundesrepublik Deutschland“ vom 12.09.1997. Ergänzend dazu gibt es zwei interne Berichtsentwürfe aus den Jahren 2003 und 2005, die trotz Anfragen nicht von der Kultusministerkonferenz zur Verfügung gestellt werden können (s. Schreiben der KMK vom 24.05.2011)¹¹⁶.

¹¹⁵ Der Code des Europarates wurde bereits in Abschnitt Kap. 3, E.I.2 ausführlich dargestellt.

¹¹⁶ Mit Schreiben vom 24.05.2011 erklärt die KMK, dass es sich bei den Berichtsentwürfen um interne Beratungsunterlagen handelt, die nicht verabschiedet worden sind. Weiterhin erklärt sie, dass aufgrund der Entwicklungen auf unterschiedlichen Ebenen (grundsätzliche Rechtsprechung, Landeshochschulgesetze, Lissabon-Konvention) die KMK weder die „Möglichkeit noch Notwendigkeit für weitere Be-

Ausgangspunkt für den 1997 verabschiedeten KMK-Beschluss war ein sich verdichtender „Bildungsmarkt“ im deutschen Hochschulsektor durch eine wachsende Anzahl von Studien- bzw. Bildungsangeboten ausländischer Hochschulen. Darunter fielen bzw. fallen auch grenzüberschreitende Franchisingkooperationen¹¹⁷.

Aufgrund dieser „unkontrollierten unternehmerischen Entwicklung im tertiären Bildungsbereich“ konstatierte die KMK einen erhöhten Bedarf an Maßnahmen zur Wahrung der Verbraucherschutzinteressen sowie zur grundsätzlichen Sicherung der Qualität der Hochschulbildung in Deutschland (KMK 1997, S. 2). Für die auf dem privaten Markt üblichen Preise von Studienangeboten sollten nicht nur eine angemessene Unterrichtsqualität, sondern auch eine staatliche Anerkennung des erworbenen Grades sowie die Führungserlaubnis des Titels zu erwarten sein. Dabei sah und sieht das Ländergremium insbesondere in solchen Studienangeboten den größten Bedarf an Verbraucherschutz, in denen eine ausländische Hochschule über eine nicht staatlich anerkannte oder nicht genehmigte Bildungseinrichtung im Inland ihr Studienprogramm anbietet – also bei grenzüberschreitenden Franchisingkooperationen (ebd., S. 17)¹¹⁸.

Anders als bei Niederlassungen fallen derartige Modelle jedoch aus dem hochschulrechtlichen Überwachungs- bzw. Erlaubnisbereich, solange sich die inländische Einrichtung nicht als Hochschule bezeichnet und sie damit keiner staatlichen Anerkennung lt. § 70 Hochschulrahmengesetz (HRG) bzw. lt. landeshochschulgesetzlicher Regelungen bedarf¹¹⁹. In dem Fall ist das Betreiben einer privaten Bildungseinrichtung in einem Franchisemodell eine zulässige Gewerbeausübung. Regulierend greift lediglich die Führungsgenehmigung ausländischer Hochschulgrade, wenn der Absol-

schlüsse der Kultusministerkonferenz über die Regelungen zum Gradführungsrecht und zur Anerkennung privater Hochschulen hinaus gesehen“ hat und begründet damit die Verweigerung der Bereitstellung der Unterlagen.

¹¹⁷ In diesem Beschluss versteht die KMK unter Franchising solche Arrangements, in denen Studierende über das gesamte Studium an der Franchisenehmerinstitution unterrichtet werden und lediglich die Zeugniserteilung bzw. Gradverleihung durch die Franchisegeberhochschule erfolgen (KMK 1997). Im späteren Beschluss zur Anrechnung von außerhalb des Hochschulwesens erworbenen Kompetenzen aus dem Jahr 2008 fasst die KMK unter dem Begriff grenzüberschreitendes Franchising solche Modelle zusammen, in denen die Ausbildung „ganz oder in Teilen“ beim Franchisenehmer stattfindet (KMK 2008). Hier greift sie ebenfalls die verschiedenen Modellvarianten sowohl von grenzüberschreitendem als auch von innerstaatlichem Franchising auf (ebd.).

¹¹⁸ S. auch der Hinweis der KMK im Anrechnungsbeschluss 2008, dass insbesondere bei grenzüberschreitenden Franchisingkooperationen die Qualitätssicherungsregelungen der beteiligten Staaten unterlaufen werden, „sodass sich das Problem der Qualitätssicherung und des Verbraucherschutzes in diesem Bereich mit besonderer Dringlichkeit stellt“ (KMK 2008, S. 4).

¹¹⁹ Die Anwendung des Hochschulrahmengesetzes bzw. der Landeshochschulgesetze bezieht sich auf staatliche oder staatlich anerkannte Hochschulen. Die Bezeichnung „Hochschule“, Namenszusätze sowie im hochschulischen Kontext genutzte Begrifflichkeiten wie z.B. „Universität“ sind durch Ordnungswidrigkeitsvorschriften der Landeshochschulgesetze geschützt. Es obliegt allein staatlichen und staatlich anerkannten Hochschulen das Recht, Hochschulprüfungen abzunehmen und akademische Grade zu verleihen.

vent den im Franchisingstudiengang erworbenen Hochschulgrad in Deutschland führen will (Hailbronner 2007; Richter & Pierlings 2003).

a. Führung ausländischer Hochschulgrade als einzige Regelungsmöglichkeit von grenzüberschreitenden Franchisingstudiengängen

Die Führungsgenehmigung setzte zum damaligen Stand Ende der 90er Jahre u. a. voraus, dass die gradverleihende Hochschule laut den Rechtsbestimmungen ihres Sitzlandes (Herkunfts- bzw. Senderland) staatlich anerkannt ist, um die Vergleichbarkeit des ausländischen Hochschulgrades mit inländischen Hochschulgraden zu gewährleisten (KMK 1997, S. 12). Diese Voraussetzung allein ist jedoch gemäß KMK-Beschluss von 1997 nicht ausreichend, da eine Einrichtung mit Hochschulstatus durchaus Bildungsprogramme auf nichtakademischem Niveau anbieten kann (z.B. Zertifikatskurse). Um sicher zu stellen, dass einem im Rahmen eines Franchisingabkommens verliehener Hochschulgrad eine „akademische Ausbildung“ zugrunde liegt, ist das tatsächliche Absolvieren eines Studiums ergänzend zu überprüfen (KMK 1997).

Diese Bedingung wurde im KMK-Beschluss zur Genehmigung zur Führung ausländischer Hochschulgrade vom 12.01.1999 aufgegriffen und weiter spezifiziert: Das Führen eines ausländischen Hochschulgrades kann genehmigt werden, wenn das tatsächlich absolvierte Studium mindestens drei Jahre gedauert hat und wenigstens ein Jahr davon an der gradverleihenden Hochschule nachgewiesen werden kann (KMK 1999, S. 3)¹²⁰.

Der Beschluss bezog sich jedoch auf Einzelverfahren zur Gradführungsgenehmigung und wurde durch eine gesetzliche Allgemeingenehmigung mit entsprechenden Bestimmungen durch Beschluss der KMK vom 14.04.2000 ersetzt. Die Führung eines ausländischen Hochschulgrades ist demnach erlaubt, wenn der Grad aufgrund eines nach dem „Recht des Herkunftslandes anerkannten Hochschulabschlusses nach einem ordnungsgemäßen durch Prüfung abgeschlossenen Studium verliehen worden ist“ (KMK 2000)¹²¹.

¹²⁰ Diese Bedingungen fanden bzw. finden Umsetzung in einzelnen Landeshochschulgesetzen (z.B. im BayHG, BerlHG, SächHG, s. dazu Richter & Pierlings 2003, S. 225), wodurch es auf Landesebene zu einem Führungsverbot von innerhalb grenzüberschreitender Franchisingkooperationen erworbener Hochschulgrade kommen kann. Damit ergibt sich in einzelnen Landeshochschulgesetzen ein Widerspruch zur grundsätzlichen Zulässigkeit von Franchising als Gewerbeausübung (Richter & Pierlings 2003, S. 225 f.).

¹²¹ Der ergänzende Beschluss vom 21.09.2001 in seiner modifizierten Fassung vom 15.05.2008 sieht vor, dass Hochschulgrade aus Mitgliedsstaaten der EU und des Europäischen Wirtschaftsraums (EWR) in der Originalform ohne Herkunftsbezeichnung geführt werden können, während außergemeinschaftlich erworbene Grade in der verliehenen Form unter Angabe der gradverleihenden Hochschule zu führen sind (KMK 2008, 2001 und 2000).

b. Forderung eines ergänzenden Genehmigungsverfahrens von Franchisingstudiengängen

Trotz dieser Erweiterung des Führens ausländischer Hochschulgrade besteht weiterhin die Diskussion, ob innerhalb von grenzüberschreitenden Franchisingstudiengängen erworbene Titel ohne gesondertes Genehmigungsverfahren¹²² in Deutschland geführt werden dürfen.

Die KMK sah in ihren Beschlüssen Ende der 90er Jahre vor, dass die kooperierenden Bildungseinrichtungen grundsätzlich vor Betriebsaufnahme hochschulrechtlich genehmigt werden sollten, insofern sie keinen staatlichen oder staatlich anerkannten Hochschulstatus innehaben (KMK 1997).

Die im Beschluss von 1999 aufgenommenen spezifisch bestimmten Prüfaspekte (dreijährige Studiendauer, mindestens einjährige Studienphase beim Franchisegeber, Überprüfung der Gleichwertigkeit) und deren Umsetzung in einzelnen Landeshochschulgesetzen, führte 2002 zu einem Vertragsverletzungsverfahren der Europäischen Kommission gegen Deutschland, weil die zusätzlichen Beschränkungen gegen die Dienstleistungsfreiheit des EG-Vertrags (Art. 49 und 50 EG-Vertrag) verstoßen würden¹²³. Damit darf in einem Verfahren zur Genehmigung des Führens eines Hochschulgrades innerhalb der Mitgliedsstaaten lediglich geprüft werden, ob der in einem anderen Mitgliedsstaat verliehene Grad ordnungsgemäß im Anschluss an ein tatsächlich absolviertes Studium von einer hierzu befugten Hochschuleinrichtung verliehen wurde. Nur wenn das Senderland keine Maßnahmen zur Sicherstellung der Qualität im Franchiseverfahren getroffen hat (z.B. spezielle Überprüfung im Rahmen der Akkreditierung), würde eine Überprüfung der Gleichwertigkeit der Hochschule durch den aufnehmenden Staat gerechtfertigt werden (Hailbronner 2007; Richter & Pierlings 2003).

Das Prinzip des gegenseitigen Vertrauens innerhalb der EU gilt nicht für außergemeinschaftliche Franchisegeberhochschulen. Bei diesen wird eine Qualitätsprüfung von Franchisingabkommen als gerechtfertigt betrachtet, um die Gefahr auszuschließen, dass „der Staat den studiumslosen Verkauf von Hochschulgraden deckt“ (Richter & Pierlings 2003, S. 230).

¹²² Die Genehmigung gilt als präventives Kontrollsystem des aufnehmenden Staates; die Alternative wäre ein repressives Anmeldesystem. Ersteres wird jedoch insofern als angemessener erachtet, als dass es sich bei einem Studium und der damit verbundenen Berufsqualifikation um einen besonders sensiblen Bereich handelt. Die Entscheidung eines Studieninteressierten für die Aufnahme eines Studiums hat hohe Bedeutung für den weiteren beruflichen Lebensweg. Eine nachträgliche Kontrolle würde zu spät wirken, um den Studierenden zu schützen (Richter & Pierlings 2003, S. 239 f.).

¹²³ Weiterhin kann argumentiert werden, dass ein Genehmigungsverfahren hinsichtlich der Führung des Hochschulgrades eine Beschränkung der Arbeitnehmerfreizügigkeit (Art. 39 EG-Vertrag) und der Niederlassungsfreiheit (Art. 43 EG-Vertrag) bedeutet (Richter & Pierlings 2003).

Die Darstellungen beziehen sich auf Franchisingmodelle aus deutscher Perspektive, in denen die franchisegebende Hochschule ihren Sitzland im Ausland hat, vorwiegend innerhalb der Europäischen Union. Wenngleich einzelne Fälle auf europäischer Ebene vor den EuGH getragen und dort entschieden wurden (s. ebd., S. 230), so existiert noch keine gemeinschaftsrechtliche Regelung zur Genehmigung des Führens von innerhalb von Franchisingabkommen erworbenen akademischen Graden.

2. Grenzüberschreitendes und innerstaatliches Academic Franchising auf Bundesebene

Auf Bundesebene werden hochschulische Franchisingmodelle derzeit einzig im Kontext von Anrechnungsmodellen durch die KMK (2008, 2002) thematisiert, wodurch es jedoch eher zu zusätzlicher Verwirrung als zu Klärung kommt: Mit zwei Beschlüssen aus den Jahren 2002 und 2008 verfolgt das Ländergremium das Ziel, mit einer möglichen Anrechnung von außerhalb des Hochschulwesens erworbener Kompetenzen auf maximal 50% eines Studiengangs die Durchlässigkeit zwischen beruflicher und hochschulischer Bildung zu verbessern (KMK 2008, 2002).

Die Feststellung der Gleichwertigkeit der Qualifikationen kann u. a. durch pauschale Anrechnungsverfahren bei homogenen Bewerbergruppen in Kooperationen zwischen Hochschulen und beruflichen Bildungseinrichtungen erfolgen¹²⁴. In diesem Kontext nennt die KMK die Möglichkeit von innerstaatlichen Franchisingkooperationen, bei denen „Teile des Studienprogramms an eine nichthochschulische Einrichtung ausgelagert und durchgeführt werden“ (KMK 2008). Ergänzend werden grenzüberschreitende Franchisingkooperationen aufgeführt (ebd.).

Die KMK-Beschlüsse sind auch in den ländergemeinsamen Strukturvorgaben¹²⁵ zur Akkreditierung von Bachelor- und Masterstudiengängen mit dem folgenden Wortlaut aufgenommen: „Nachgewiesene gleichwertige Kompetenzen und Fähigkeiten, die außerhalb des Hochschulbereichs erworben wurden, sind bis zur Hälfte der für den Studiengang vorgesehenen Leistungspunkte anzurechnen“ (KMK 2010, Punkt 1.3). Damit gelten diese Bestimmungen als indirekt verbindlich über die Akkreditierung von Studiengängen, die mittlerweile flächendeckend in den Landeshochschulgesetz-

¹²⁴ Die KMK konstatiert in ihrem Beschluss 2008, dass die Länder bislang wenig Gebrauch von Anrechnungsmöglichkeiten von beruflicher Qualifizierung auf die akademische Ausbildung machen. Dabei empfiehlt sie aus ökonomischen Gründen – nämlich zur Reduktion des Aufwands durch Einzelfallprüfungen – Kooperationen mit „geeigneten Aus- und Fortbildern“ für pauschalisierte Anrechnungsverfahren (KMK 2008, S. 3).

¹²⁵ Die Ländergemeinsamen Strukturvorgaben wurden im Oktober 2003 von der KMK mit dem Ziel einer deutschlandweit vergleichbaren Studienstruktur verabschiedet. Die Vorgaben gelten als Basisdokument bei der Entwicklung neuer sowie bei der Veränderung bestehender Studiengänge (KMK 2010).

zen als Voraussetzung für die Genehmigung von Studiengängen aufgenommen ist¹²⁶ (Thierfelder 2009). Landesspezifische Regelungen zur Gestaltung von Studiengängen sind gegenüber den Ländergemeinsamen Strukturvorgaben zwar als „höherwertig“ zu betrachten (ebd., S. 17). Da sich ihr Wirkungsbereich jedoch auf das jeweilige gesetzgebende Bundesland beschränkt, können sie die von der Ländergemeinschaft getragenen KMK-Beschlüsse nicht aushebeln. Jegliche Änderungen, Ergänzungen oder Aufhebungen der Strukturvorgaben können ausschließlich von der Ländergemeinschaft beschlossen werden. Sollten im Akkreditierungsverfahren landesspezifische Regelungen von den Ländergemeinsamen Strukturvorgaben abweichen, muss die Kultusministerkonferenz ihrer Anwendung zustimmen¹²⁷ (Akkreditierungsrat 2006).

Verwirrung entsteht nun dadurch, dass bei bestehenden und akkreditierten Franchisestudiengängen der Kompetenzerwerb während der Studienphasen beim Franchisenehmer nicht als außerhalb des Hochschulwesens gelten und eine maximal 50%ige Anrechnung nicht beachtet wird. Beispiele zeigen entweder eine vollständige Unterrichtung der Studierenden beim Franchisenehmer oder eine abschließende Studienphase auf dem Campus der gradverleihenden Hochschule z.B. für die letzten beiden Semester. Die Studienabschlussphase an der Hochschule und bzw. oder die Gradverleihung erfolgt damit auf 100%iger Basis der „Vorbereitungsleistungen“ beim Franchisepartner (s. Kap. 5, B).

Gelten nun die ausgelagerten Studienphasen an einer nichthochschulischen Bildungseinrichtung als innerhalb oder als außerhalb des Hochschulwesens? Können

¹²⁶ Im Allgemeinen haben die Beschlüsse der KMK keine rechtlich bindende Wirkung für die Landesgesetzgeber oder für die Mitglieder der Kultusministerkonferenz selbst, sondern sind lediglich eine politische Willenserklärung der zuständigen Landesminister. Dies gilt jedoch nicht für das ländergemeinsame Akkreditierungsverfahren, dessen Gestaltungshoheit der Ländergemeinschaft obliegt. Die Ländergemeinsamen Strukturvorgaben gelten hier als verbindliches Regelwerk und bilden zwingende Notwendigkeit für die Akkreditierung von Studiengängen. Da die Akkreditierung das Genehmigungsverfahren grundsätzlich flächendeckend ersetzt bzw. vom jeweiligen Ministerium als notwendige Voraussetzung verlangt wird, wirken die Ländergemeinsamen Strukturvorgaben indirekt verbindlich in alle Landeshochschulgesetze hinein (Thierfelder 2009).

¹²⁷ Dafür sind die landesspezifischen Regelungen zunächst an den Akkreditierungsrat heranzutragen. Dieser überprüft ihre Kompatibilität mit den Zielen der Ländergemeinsamen Strukturvorgaben, um sie daraufhin der Kultusministerkonferenz zur endgültigen Entscheidung vorzulegen (Akkreditierungsrat 2006). Eine Berücksichtigung landesspezifischer Regelungen im Akkreditierungsverfahren fällt den Akkreditierungsagenturen insofern schwer, als dass sie häufig keine Kenntnis über ihre Existenz besitzen und sie oftmals nicht öffentlich zugänglich sind. Dabei ist es Aufgabe des Akkreditierungsrates, landesspezifische Vorgaben mit den Ländergemeinsamen Strukturvorgaben zu verbindlichen Vorgaben für die Akkreditierungsagenturen zusammenzufassen. Es kann jedoch nicht seine Aufgabe sein, relevante spezifische Regelungen einzuholen; dies sollte vielmehr eine Bringschuld der jeweiligen Länder sein. Einer bestehenden Anzeigenpflicht der Länder gegenüber der Ländergemeinschaft im Rahmen der KMK und gegenüber dem Akkreditierungsrat wird bislang jedoch nicht vollständig nachgekommen (Thierfelder 2009, S. 14 ff.).

sie laut KMK nur auf maximal 50% des betreffenden Studiengangs angerechnet werden oder bilden sie einen elementaren Anteil des Studiengangs, derer es keiner Anrechnung bedarf? Auf diese Fragen geben die folgenden Ausführungen Antworten.

Aus Sicht franchisepraktizierender Hochschulen handelt es sich bei den Vorbereitungsleistungen beim Franchisenehmer nicht um außerhochschulische Leistungen, weil die Franchisegeberhochschule das Curriculum sowie die Studien- und Prüfungsordnung vorgibt und grundsätzlich für die Qualität des Studienangebotes verantwortlich ist (s. Kap. 5, B.III.1.c). Damit kommt die Anwendung der KMK-Richtlinien für Franchiseangebote nicht in Betracht.

Diese Argumentation deckt sich mit der Ansicht des Akkreditierungsrates. Hier wird die Meinung vertreten, dass diese Art von außerhochschulischen Leistungen innerhalb solcher „Vorbereitungs-Modelle“ sehr strukturierte Formen des Lernens darstellen und in der Verantwortung der Hochschule erbracht wurden. Es wird vermutet, dass die Einbeziehung derartiger Modelle bei der Formulierung der Beschlüsse nicht intendiert war und die Richtigkeit ihrer Anwendung in diesem Modellrahmen anzuzweifeln ist (Experteninterview im Rahmen dieser Studie mit dem Akkreditierungsrat, Ü11Z).

Die KMK hingegen schreibt zur Anwendung der Beschlüsse: „Auch wenn Anlass für diese Beschlüsse die Verbesserung der Durchlässigkeit zwischen beruflicher und hochschulischer Bildung gewesen ist, gelten sie für alle nicht hochschulisch erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten und damit grundsätzlich auch im Rahmen von Franchise-Modellen zwischen deutschen Hochschulen und nicht hochschulischen Bildungseinrichtungen. Entscheidend ist jedoch die Rechtslage im Sitzland der Hochschule“ (Schreiben der KMK vom 07.09.2010).

Folgt man dem genauen Wortlaut der Anrechnungsbeschlüssen der KMK, so bedeutet die Anrechnung der Ersatz von Studien- und Prüfungsleistungen: „(...) gibt es im Hochschulbereich (...) verschiedene Möglichkeiten, außerhalb des Hochschulwesens (...) erworbene Kenntnisse und Fähigkeiten auf ein Studium anzurechnen, d. h. Studien- und Prüfungsleistungen zu ersetzen.“ (KMK 2008, S. 1). Bei einer Franchisingvereinbarung geht es jedoch grundsätzlich nicht um den Ersatz von Studien- und Prüfungsleistungen, sondern um deren Erbringung an einer anderen Einrichtung als an der Hochschule. Entsprechend kann argumentiert werden, dass es sich nicht um

einen Kompetenzerwerb außerhalb des Hochschulwesens handelt, sondern um eine insbesondere örtlich zu verstehende Auslagerung der Lehrleistungen eines Studienangebotes. Kompetenzen, die innerhalb von hochschulischen Franchisingarrangements erworben werden, können somit nicht als gleichwertig sondern als gleichartig verstanden werden¹²⁸. Entlang dieser Argumentationen beziehen sich die Ländergemeinsamen Strukturvorgaben auch nicht auf den Kompetenzerwerb im Rahmen von Franchisingstudiengängen (s. o.).

Franchisingkooperationen sind also nicht mit einem Anrechnungsmodell zu verwechseln, sie können aber ein solches Modell beinhalten. Entsprechend ist zwischen drei Kooperationsmodellen im Kontext von Anrechnung und Franchising zu unterscheiden: die Kreditierungskooperation, das reine Franchising oder Franchising mit vorangehender, integrierter Kreditierungskooperation. Die Modelle werden im Folgenden erläutert.

a. *Modell 1: Die Kreditierungskooperation – Ersatz von Studien- und Prüfungsleistungen*

Eine Hochschule und ein beruflicher Ausbildungsträger definieren in einem Kooperationsabkommen ein pauschales Anrechnungsmodell zur Einstufung der Absolventen des Ausbildungsträgers als Studienbewerber in ein höheres Semester des Studiengangs. Diese homogene Bewerbergruppe verfügt z.B. über einen Bildungsgrad des Ausbildungsträgers. Die Hochschule hat die Gleichwertigkeit dieser Ausbildung überprüft und regelt in dem Abkommen gemäß KMK den Ersatz von maximal 50% der Studien- und Prüfungsleistungen des Studiengangs aufgrund der beruflich erworbenen Kompetenzen. Das Studium findet an der Hochschule statt. Mit der Einstufung der Studierenden in ein höheres Semester verkürzt sich ihre Studienzeit entsprechend. Das Abkommen gibt den Studienbewerbern die Sicherheit der Anrechnung und die Hochschule erspart sich den Aufwand der Anrechnungsprüfungen im Einzelfall. Im Rahmen der Kooperation können zwei verschiedene Bildungsabschlüsse mit unterschiedlichen Lernzielen absolviert werden, von denen einige des beruflichen Bildungsabschlusses als gleichwertiger Kompetenzerwerb Studien- und Prüfungsleistungen des Hochschulstudiums ersetzen können. Die Qualitätsverantwortung für den beruflichen Bildungsabschluss liegt beim Bildungsträger, während die Hochschule die Qualitätsverantwortung für den Studienabschluss inklusive der Anrechnung trägt.

¹²⁸ S. zur Abgrenzung der Begrifflichkeiten die Erfassung aller Qualifikationen des deutschen Bildungssystems im DQR (Arbeitskreis Deutscher Qualifikationsrahmen 2011).

b. Modell 2: Franchising – Durchführung von Studien- und Prüfungsleistungen „off-campus“

Bei einem Franchisingabkommen kooperiert eine Hochschule mit einem Bildungsträger und beauftragt ihn, unter bestimmten Qualitätsvorgaben einen Studiengang ganz oder teilweise durchzuführen. Innerhalb des Franchisingstudiengangs wird grundsätzlich kein Bildungsabschluss des kooperierenden Bildungsträgers erworben, sondern die Studierenden werden auf den Studienabschluss bzw. die Gradverleihung der Franchisegeberhochschule vorbereitet. Das Studienmodell kann ausschließlich „off-campus“ ohne Studienphase bei der gradverleihenden Hochschule konzipiert sein (Vorbereitung auf die Gradverleihung) oder eine Studienphase „on-campus“ vorsehen (Vorbereitung auf den Studienabschluss, „Twinning-Verfahren“ (Schreiterer & Witte 2001, S. 66)).

Bestehende Franchisingbeispiele sehen in unterschiedlichem Ausmaß bestimmte Kriterien der Ausbildungsgestaltung vor, die gegen eine Definition der ausgelagerten Studienmodelle als „außerhochschulisch“ sprechen. Im optimalen Fall zeigt sich eine Kombination von Qualitätssicherungsinstrumenten, welche die Gleichwertigkeit der Lehreinheiten beim Franchisenehmer bestimmen und eine Gradverleihung auf Basis der dort erbrachten Studien- und Prüfungsleistungen rechtfertigen: Zum einen erfolgt eine Prüfung der Hochschulzugangsberechtigung der Studienbewerber zum Beginn des Studiums und – je nach Modell und Gesetzeslage – eine sofortige oder eine spätere Immatrikulation des Studierenden an der gradverleihenden Hochschule. Zu den Gleichwertigkeitskriterien gehört ebenfalls die Entwicklung des Curriculums in inhaltlicher Verantwortung der Hochschule; die Modulbeschreibungen enthalten die hochschulischen Lernziele. Es gilt die Studien- und Prüfungsordnung der Hochschule; dabei werden die Prüfungen sowie deren Bewertungen nach Inhalt und Niveau von der Hochschule gegengeprüft. Die Rekrutierung des beim Franchisenehmer eingesetzten Lehrpersonals erfolgt unter Aufsicht der Hochschule bzw. die Bewerber müssen Kriterien der Berufungsfähigkeit erfüllen. Das Kooperationsabkommen ist eindeutig in einem Vertrag zwischen allen beteiligten Akteuren geregelt und das Modell wird insbesondere vor den Studieninteressierten und Studierenden transparent kommuniziert. Die Qualitätsverantwortung im Rahmen des Kooperationsmodells liegt bei der Hochschule. Inwieweit sie dieser mit einem speziellen Qualitätssicherungssystem nachkommt, wird von einer Akkreditierungsagentur ggf. in Absprache mit dem zuständigen Ministerium geprüft und bestätigt.

c. Modell 3: Franchising inklusive Kreditierungskooperation – Anrechnung des Abschlusses plus Durchführung von Studien- und Prüfungsleistungen bei der Franchisenehmerinstitution

Bei einer Kombination der beiden vorangehenden Modelle wird in einem pauschalen Verfahren ein Bildungsabschluss des kooperierenden Partners auf ein Hochschulstudium angerechnet und die Studienbewerber in ein höheres Semester eingestuft. Die darauf folgenden Studien- und Prüfungsleistungen werden im Rahmen eines Franchisingmodells beim Bildungsträger absolviert. Dabei kann dieses Modell ebenfalls eine unterschiedliche Verteilung an off- und on-campus-Studienphasen vorsehen (s. Abbildung 4: Variante 1 und 2).

Eine Verknüpfung der beiden erstgenannten Modelle bietet sich insbesondere dann an, wenn z.B. in der betreffenden Branche ein spezieller Bedarf an akademischer Bildung besteht und der kooperierende Berufsbildungsträger mit der Hochschule einen diesem Bedarf entsprechenden gemeinsamen Studiengang konzipiert. Dabei entstehen vorrangig berufsbegleitende Studiengänge ggf. mit Fernstudienelementen. Die beruflichen Bildungsträger verfügen aufgrund ihrer brancheninternen Vernetzung und ihres Bildungsauftrages über direkte Kenntnis eines solchen Bedarfs, auf den sie mit einem hochschulgemeinsamen Studienangebot reagieren können. Bei dem kombinierten Modell ergibt sich weiterhin der Vorteil, dass die Studierenden für das Studium nicht an den Hochschulort wechseln müssen, sondern je nach Gestaltung der Studienphasen die Studien- und Prüfungsleistung beim beruflichen Bildungsträger absolvieren, der ggf. räumlich näher gelegen ist. Damit können eventuelle Hürden zur Aufnahme eines Studiums trotz gleichzeitiger Berufs- oder Familientätigkeit genommen werden. Ähnlich wie beim ausschließlichen Kreditierungsabkommen liegt die Qualitätsverantwortung für den beruflichen Bildungsgrad beim Bildungsträger, während die Hochschule die Qualitätsverantwortung für den Studienabschluss inklusive der Anrechnung trägt. Zusätzlich muss sie mit einem adäquaten Qualitätssicherungssystem die Gleichwertigkeit der Lehreinheiten innerhalb des Studiums bei der Partnereinrichtung sicherstellen (Abbildung 4).

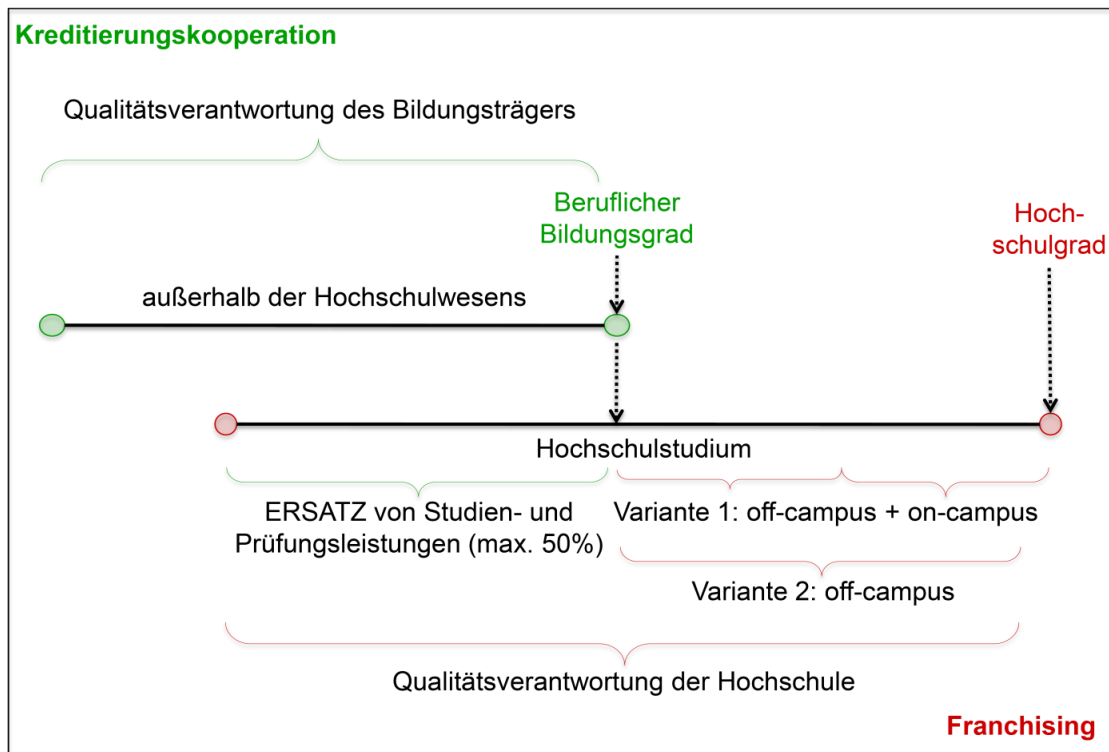


Abbildung 4: Modell 3: Franchising inklusive Kreditierungskooperation
 Quelle: Eigene Darstellung

Die Gliederung in die drei möglichen Modelloptionen verdeutlicht, dass es sich beim Franchising nicht um ein Anrechnungsverfahren außerhochschulisch erworbener Kompetenzen handelt. Unter Beachtung eines speziell auf die Kooperation zugeschnittenen Qualitätssicherungssystems mit der Wahrung der Qualitätsverantwortung durch die Hochschule bilden Franchisingstudiengänge Bildungsangebote innerhalb des Hochschulwesens. Voraussetzung für diese Argumentation ist, dass es sich beim Franchising insbesondere um eine örtlich-administrative und nicht inhaltliche Auslagerung hochschulischer Studien- und Prüfungsleistungen handelt. Dabei ist in inhaltlicher Sicht die Nähe der beruflichen Bildungsträger in die Branche zu beachten, wodurch die Studienangebote nachfragegerecht gestaltet werden können (Leusing 2012).

3. Grenzüberschreitendes und innerstaatliches Academic Franchising auf Länderebene

Die KMK-Beschlüsse bedürfen grundsätzlich der Umsetzung in die jeweiligen Landeshochschulgesetze. Während nun an Franchising inhaltlich angrenzende Themengebiete wie z.B. das Führen von ausländischen Hochschulgraden explizit Einzug in die einzelnen Landeshochschulgesetze genommen haben, so mangelt es an landesrechtlichen Regelungen von Franchisingkooperationen. In vereinzelt Landes-

hochschulgesetzen werden diese Kooperationsmodelle in sehr unterschiedlicher Weise behandelt. Entweder sind sie ausschließlich im Kontext von Weiterbildungsangeboten (§ 23 Abs. 4 Brandenburgisches Hochschulgesetz) oder von grenzüberschreitenden Kooperationen eingebettet und betrachten vornehmlich die Modellkonstellation mit einer ausländischen Hochschule als Franchisegeber (§ 81 Abs. 4 BbgHG; § 64a NHG). Das Landeshochschulgesetz NRW formuliert bislang am explizitesten den Umgang mit unterschiedlichen Franchisekonstellationen, so auch mit innerstaatlichen Modellen (Leusing 2012). Im Folgenden werden die bestehenden landeshochschulgesetzlichen Regelungen detaillierter aufgeführt.

a. Nordrhein-Westfalen

Nordrhein-Westfalen hat explizit Franchising mit eben dieser Bezeichnung in sein Landeshochschulgesetz aufgenommen und formuliert bislang am differenziertesten Regelungen sowohl von innerstaatlichen als auch von grenzüberschreitenden Modellen. Dabei behandelt das Gesetz Franchising mit staatlichen und staatlich anerkannten Hochschulen der EU-Mitgliedsländer und mit staatlich anerkannten Hochschulen anderer Bundesländer (§ 75 Abs. 2 HG NRW) sowie mit Hochschulen in Trägerschaft des Landes in der Franchisegeberposition (§ 66 Abs. 5 HG NRW).

Solche Modelle mit staatlichen Hochschulen anderer Bundesländer als Franchisegeber bedürfen keiner gesonderten Regelung seitens des Landes NRW. Sein Hochschulgesetz überlässt es dem jeweiligen Herkunftsbundesland, eine Gradverleihung im Rahmen einer Franchisingkooperation zu bewilligen und vertraut den dabei angewendeten Qualitätsprüfverfahren. Da es sich um Hochschulen in staatlicher Trägerschaft handelt, „darf (...) erwartet werden, dass der erforderliche Verbraucherschutz gewahrt wird“ (Begründung zu § 75 HG NRW).

Staatliche und staatlich anerkannte Hochschulen von EU-Mitgliedsländern und staatlich anerkannte Hochschulen anderer Bundesländer können mit Bildungseinrichtungen in NRW via Franchise Studiengänge durchführen, wenn diese Hochschulen „ihre im Herkunftsstaat anerkannte Ausbildung im Geltungsbereich“ dieses Landeshochschulgesetzes „anbieten und ihre im Herkunftsstaat anerkannten Grade auch nach einer Ausbildung in Nordrhein-Westfalen verleihen dürfen“ (§ 75 Abs. 2 HG NRW). Die Erfüllung dieser Voraussetzungen ist von der Bildungseinrichtung durch eine Garantieerklärung durch die Franchisegeberhochschule nachzuweisen und wird vom Ministerium vor Betriebsaufnahme festgestellt. Mit Betonung des Verbraucherschutzes regelt der Paragraph weiterhin die Informationspflicht des Franchisenehmers gegenüber dem Studierenden: Er hat ihn über „Art, Umfang und Reichweite“ seiner

Ausbildungsleistungen zu informieren (§ 75 Abs. 2 HG NRW) und muss ihn aufklären, inwieweit der angestrebte akademische Grad in NRW und in der Bundesrepublik geführt werden darf. Außerdem muss er „hinreichend und deutlich klarstellen, dass die Ausbildung nicht an einer Hochschule, sondern bei einem hiervon zu unterscheidenden Dritten erfolgt“ (Begründung zu § 75 HG NRW).

Paragraph 66 Absatz 5 behandelt Franchisingkooperationen von Hochschulen in Trägerschaft des Landes NRW als Franchisegeber mit privaten Bildungseinrichtungen in der Franchisenehmerposition als Möglichkeit für erstere, Studiengänge gegen Entgelt anzubieten. Die Hochschule selbst darf nicht Träger dieser Bildungseinrichtung sein, es sei denn, es werden weiterbildende Masterstudiengänge angeboten.

Der Franchisenehmer bietet Kurse an, die in gleichwertiger Weise auf eine Hochschulprüfung vorbereiten. Dabei wird eine Bestimmung der Gleichwertigkeit der Vorbereitungsleistungen nach den Gesichtspunkten Curriculum, Zugangsvoraussetzungen und Qualifikationsprofil des Lehrpersonals vorgesehen. Besteht der Franchisingstudiengang bereits an der franchisegebenden Hochschule, ergibt sich die Garantie der Gleichwertigkeit durch die Regelung dieser Aspekte in der entsprechenden Hochschulprüfungsordnung. Entsteht der Studiengang neu durch die Kooperation, muss die Gleichwertigkeit durch Akkreditierung extern überprüft werden; erst dann kann das Studienangebot durchgeführt werden. (Erläuterungen zu § 66 HG NRW).

Die Teilnehmer von Franchisingstudiengängen können lt. § 48 Abs. 7 HG NRW als Studierende eingeschrieben werden; sie sind jedoch nicht berechtigt, an Wahlen teilzunehmen.

b. Niedersachsen

Während NRW explizit den Begriff Franchising in seinem Landeshochschulgesetz verwendet, so hat sich der Wissenschaftsausschuss des Landtags Niedersachsen in 2007 darauf geeinigt, nicht von Franchising, sondern von „Vereinbarungen“ in diesem Sinne mit folgender Begründung zu sprechen: „Zum einen sollte die Verwendung von Fremdwörtern in der Gesetzessprache möglichst vermieden werden. Zum anderen handelt es sich um einen Begriff, der selbst im Zivilrecht unterschiedliche Sachverhalte erfasst und gesetzlich nicht eingeführt ist.“ (Ausschuss für Wissenschaft und Kultur des Landes Niedersachsen 2007, S. 27).

Paragraph 64a NHG regelt entsprechend, dass Studiengänge auf Basis von „Vereinbarungen“ mit ausländischen Hochschulen nur unter den folgenden Voraussetzungen durchgeführt werden dürfen:

- Die ausländische Hochschule ist nach dem Recht des Herkunftsstaates staatlich oder staatlich anerkannt.
- Die Qualität des Studienangebotes ist nach dem Recht des Herkunftsstaates gesichert.
- Das Studienangebot der Franchisenehmerinstitution ist unter Mitwirkung einer inländischen Akkreditierungseinrichtung akkreditiert.

Das beabsichtigte Studienangebot ist dem Ministerium mindestens sechs Monate vor Betriebsaufnahme anzuzeigen und die Erfüllung der Voraussetzungen entsprechend nachzuweisen.

Der Paragraph sieht ebenfalls vor, dass eine Gradführung der ausländischen Hochschule in der verliehenen Form zulässig ist, wenn nicht nur die verleihende Hochschule, sondern im Falle eines Franchisingarrangements bzw. einer Vereinbarung auch die Einrichtung angegeben wird, welche den Unterricht durchgeführt hat.

c. *Brandenburg*

Das Brandenburgische Landeshochschulgesetz sieht Franchisingarrangements zwischen Bildungseinrichtungen und staatlichen oder staatlich anerkannten Hochschulen sowie Berufsakademien der EU-Mitgliedsstaaten vor. Der Franchisenehmer stellt vor Betriebsaufnahme oder bei Änderungen bzw. Erweiterungen des Studienangebotes einen Antrag beim Ministerium, wobei folgende Voraussetzungen ähnlich wie im niedersächsischen Hochschulgesetz nachzuweisen sind (§ 81 Abs. 4 und § 85 Abs. 4 BbgHG):

- Die Zulassungsvoraussetzungen der Studierenden entsprechen denen einer staatlichen Hochschule.
- Das Studienangebot ist durch eine anerkannte Akkreditierungsagentur akkreditiert.
- Die Kontrollverantwortung der gradverleihenden Hochschule über den Studiumsverlauf und über die Erbringung der erforderlichen Studien- und Prüfungsleistungen ist gesichert.

Im Rahmen von wissenschaftlichen Weiterbildungsstudiengängen sieht § 23 Abs. 4 Kooperationen zwischen Hochschulen und Einrichtungen außerhalb des Hochschulbereichs vor. Dabei obliegt die Verantwortung für Studieninhalte und Prüfungen der Hochschule, die in einem dem Ministerium vorzulegenden Kooperationsvertrag die

organisatorische Durchführung und Vermarktung des Studienangebotes an die Partnereinrichtung übertragen kann.

d. Hessen

Bis zur Änderung des hessischen Landeshochschulgesetzes in 2009 sah § 106 explizit Regelungen zur Verleihung akademischer Grade auf Basis von Franchisingverträgen vor. Dabei bestand die Voraussetzung, dass der Grad nur geführt werden durfte, wenn Franchisenehmer und -geber nach nationalem Recht eine Hochschule oder gleichwertige Bildungseinrichtung darstellten. Außerdem musste die Qualitätssicherung durch die zuständigen Stellen des jeweiligen Sitzlandes gesichert sein. Der „Franchise-Paragraph“ ist in der aktuellen Fassung des Hessischen Hochschulgesetzes nicht mehr enthalten.

e. Schleswig-Holstein

Zwar sieht dieses Landeshochschulgesetz nicht explizit die Regelung von Franchisingarrangements vor, behandelt aber – ähnlich wie im Fall Brandenburg – in § 59 Absatz 4 Kooperationen von Hochschulen mit Einrichtungen außerhalb des Hochschulbereichs im Bereich der wissenschaftlichen Weiterbildung. Dabei ist durch Kooperationsvertrag sicherzustellen, dass die Hochschule das Studienangebot inhaltlich und didaktisch entwickelt und für die Abnahme der Prüfungen verantwortlich ist. Sie kann die Organisation, das Angebot und die Durchführung des Weiterbildungsprogramms an die Partnereinrichtung übertragen. Für die Leistungen der Hochschule erhält sie ein entsprechendes Entgelt von der Partnereinrichtung.

Die Darstellung einzelner landeshochschulgesetzlicher Regelungen zeigen verschiedene Ordnungsbereiche und variierende Detailgrade, begonnen bei der Verwendung bzw. der expliziten Vermeidung des Begriffs Franchising über spezifische Voraussetzungen und deren Nachweise, die Einschreibung der Studierenden, Informationspflichten, die Bestimmung der Gleichwertigkeit bis zur Notwendigkeit von Feststellungsverfahren bzw. Garantieerklärungen und Akkreditierungen.

Ergänzend behandeln die aufgeführten Landeshochschulgesetze grundsätzlich Ordnungswidrigkeiten im Kontext von Franchisingarrangements und erheben z.B. gegen die Durchführung von Studiengängen, die Abnahme von Prüfungen und die Verleihung von akademischen Graden ohne entsprechende Anerkennung bzw. ohne Nachweis der aufgeführten Voraussetzungen Geldbußen von maximal 100.000 € bis maximal 500.000 € (§ 88 BbgHG; § 71 NHG; § 75 HG NRW).

III. Die Akkreditierung von Franchisestudiengängen

Ebenfalls auf Länderebene wirkt die Akkreditierung¹²⁹ als externes Qualitätssicherungsinstrument bei Franchisingstudiengängen, da sie mittlerweile in allen Landeshochschulgesetzen Voraussetzung für die grundsätzliche Genehmigung von Studiengängen darstellt¹³⁰ (Thierfelder 2009). Trotz der individuellen Regelung über die jeweiligen Landeshochschulgesetze handelt es sich um ein ländergemeinsames Verfahren, das seine rechtliche Verankerung u. a. im Gesetz zur Einrichtung einer „Stiftung zur Akkreditierung von Studiengängen in Deutschland“ der Landesregierung NRW findet. Ihr zentrales Beschlussgremium ist der Akkreditierungsrat.

Die Stiftung akkreditiert Agenturen, welche die Programmakkreditierungen durchführen. Dazu gehören derzeit zehn nationale und internationale Agenturen mit unterschiedlichen fachlichen Ausrichtungen. Sie sind grundsätzlich als gemeinnützige Organisationen bzw. als Vereine konstituiert und handeln im Auftrag des Staates (Akkreditierungsrat 2011). Die Agenturen erhalten Gebühren für die Durchführung der Akkreditierungsverfahren, welche von den jeweiligen Hochschulen zu entrichten sind. Die Höhe der Gebühren deckt grundsätzlich die Kosten für das Verfahren. Dennoch wird kritisiert¹³¹, dass die Agenturen untereinander um die Kunden konkurrieren, sodass sich marktliche Verhaltensweisen ergeben (Kehm 2007).

¹²⁹ Die KMK hat im Einvernehmen mit der HRK im Jahr 1998 die Einführung eines Akkreditierungsverfahrens für Bachelor- und Masterstudiengänge beschlossen, um fachlich-inhaltliche sowie strukturelle Mindeststandards für Studiengänge zu gewährleisten und die Berufsrelevanz der jeweiligen Studiengänge zu überprüfen. Mittlerweile sind die Programm- und die Systemakkreditierung zu unterscheiden, wobei letztere noch ein sehr junges Instrument ist und zum Stand der Untersuchung noch keine Relevanz für das Forschungsprojekt hat. Die Systemakkreditierung wurde im Dezember 2007 von der KMK als Zertifizierungsverfahren beschlossen, mit der durch vorgegebene Kriterien und Verfahrensregeln die hochschulinternen Qualitätsmanagementsysteme ausschließlich für Lehre und Studium akkreditiert werden sollen. Für weitere Informationen s. u. a. die Regeln für die Akkreditierung von Studiengängen für die Systemakkreditierung (Akkreditierungsrat 2012). Zur Kritik und Diskussion der Systemakkreditierung s. u. a. Witte (2008) und Nickel (2006).

¹³⁰ Ursprünglich waren die Akkreditierung und die Genehmigung von Studiengängen funktional voneinander getrennt. Dies führte jedoch teilweise zu akkreditierten aber nicht genehmigungsfähigen Studiengängen, sodass sich die HRK zuletzt mit Beschluss des Senats vom 14.10.2008 für den Ersatz des Genehmigungsverfahrens durch die Akkreditierung in allen Bundesländern aussprach. Diesem wurde mittlerweile flächendeckend nachgegangen, wenngleich auch in nicht homogener Weise (Thierfelder 2009).

¹³¹ Weiterhin wird an dem Akkreditierungsverfahren kritisiert, dass es sich um einen hoheitlichen Akt ohne rechtsstaatlichen – also weder privat- noch öffentlich-rechtlichen – Rahmen handelt. Damit sind die Hochschulen den Entscheidungen der Agenturen, die für die Hochschulen weitreichende Konsequenzen haben, „relativ schutzlos ausgeliefert“ (Winter 2007, S. 102). Die Agentur übernimmt Aufgaben des Ministeriums und setzt dabei staatliche Vorgaben um (KMK- und länderspezifische Strukturvorgaben), ohne jedoch hochschulpolitische Verantwortung für ihre Entscheidung zu tragen. Der Staat entledigt sich des Kontrollaufwands und der damit zusammenhängenden Verantwortung, ohne Steuerungsmöglichkeiten aufzugeben („Pseudo-Privatisierung“, ebd.). Weitere Kritik bezieht sich auf den Gutachterprozess und dem Nutzen der Akkreditierung für die Hochschule (Winter 2007; s. dazu die Funktion der Akkreditierungsagentur als „Change Agent“ bei Nickel (2008)). Außerdem ist statt der intendierten De-Regulierung des Hochschulwesens eine Entwicklung von zunehmend bürokratischen Strukturen im Akkreditierungsverfahren und damit eine „Verregelungstendenz“ zu beobachten (Winter 2007, S. 104; s. zur Diskussion der De- oder Re-Regulierung des deutschen Hochschulsystems Krücken 2004).

Das Akkreditierungsverfahren beginnt grundsätzlich mit einem Antrag der Hochschule bei der jeweiligen Agentur, die insbesondere aufgrund der fachlich passenden Zuständigkeit ausgewählt wird. Danach erstellt die Hochschule nach den Vorgaben der Agentur eine Selbstdokumentation, auf deren Basis ein Gutachterteam das Studienangebot bei einer Besichtigung vor Ort überprüft.

Das Gutachterteam setzt sich zusammen aus Vertretern aus dem hochschulischen (Lehrende und Studierende) sowie aus dem berufspraktischen Kontext und spiegelt sowohl die fachlich-inhaltliche Ausrichtung als auch das spezifische Profil des zu akkreditierenden Studiengangs wider. Auf Basis eines Bewertungsberichts der Gutachtergruppe trifft die Agentur die Entscheidung über die Akkreditierung und ggf. über deren Auflagen und zeitliche Befristung¹³² (Akkreditierungsrat 2011). Mit ihrer Entscheidungskompetenz haben die Agenturen nicht nur hohe Einflussmöglichkeiten auf eine einzelne Hochschule sondern auf den gesamten Hochschulsektor. Ihre Machtposition wird dadurch gestärkt, dass die Hochschulen die Agentur z.B. im Fall einer Verweigerung einer Akkreditierung grundsätzlich nicht wechseln können (ebd.).

Die Agenturen sind vertraglich verpflichtet, in den Verfahren die Regeln des Akkreditierungsrates sowie die Ländergemeinsamen Strukturvorgaben der KMK (KMK 2010) zu beachten. Beide Kriterienkataloge sind relativ allgemein gefasst und bilden eher Rahmenvorgaben als konkrete Gestaltungsvorschriften.

Die Ländergemeinsamen Strukturvorgaben beinhalten u. a. allgemeine Regeln zur Gestaltung von Studienstruktur, -dauer und Zugangsvoraussetzungen sowie besondere Regelungen für einzelne Studienbereiche (z.B. künstlerische Studiengänge) (ebd.).

Die Regeln für die Akkreditierung von Studiengängen des Akkreditierungsrates setzen sich aktuell aus 11 Kriterien zusammen, die sich u. a. auf das Studiengangskonzept, die Studierbarkeit, die Ausstattung, Transparenz und Dokumentation des Studienangebotes, die Qualitätssicherung sowie auf Aspekte zur Geschlechtergerechtigkeit und Chancengleichheit beziehen (Akkreditierungsrat 2012).

Zur Regelung bzw. Akkreditierung von Franchisingstudiengängen sind bislang keine expliziten bzw. detaillierten Kriterien oder Verfahrenshinweise und -anweisungen wie z.B. im Rahmen eines Codes definiert. Allerdings ist in dem aktuellen Beschluss des Akkreditierungsrates zu den Kriterien für die Akkreditierung von Studiengängen der Punkt „Studiengangsbezogene Kooperationen“ neu aufgenommen worden. Dieser

¹³² Die Akkreditierung ist grundsätzlich auf sieben Jahre befristet (Akkreditierungsrat 2012, Punkt 3.2.1)

findet Anwendung, wenn die Hochschule eine andere Organisation mit der Durchführung von Teilen des Studiengangs beauftragt. Dabei hat sie die Umsetzung und die Qualität des Studiengangskonzepts zu gewährleisten. In dem Akkreditierungsverfahren ist es dann Aufgabe der Agentur zu prüfen, dass die Kooperation beschrieben und die getroffenen Vereinbarungen entsprechend dokumentiert sind:

„Beteiligt oder beauftragt die Hochschule andere Organisationen mit der Durchführung von Teilen des Studiengangs, gewährleistet sie die Umsetzung und die Qualität des Studiengangskonzeptes. Umfang und Art bestehender Kooperationen mit anderen Hochschulen, Unternehmen und sonstigen Einrichtungen sind beschrieben und die der Kooperation zu Grunde liegenden Vereinbarungen dokumentiert.“ (ebd., Punkt 2.6).

Je nach Fachgebiet betragen die rein monetären Aufwendungen in Form von Gebühren von der Hochschule an die Agentur für die Akkreditierung eines einzelnen Studiengangs im Durchschnitt 13.000 € (HRK 2011). Zusätzlich sind Kosten für die Erstellung der Selbstdokumentation, der Begutachtungen vor Ort sowie für die Beschlussfassung („Informationskosten“) in Höhe von durchschnittlich 27.360 € zu kalkulieren (Programmakkreditierung, ohne Auflagen)¹³³. Dies entspricht einem Arbeitsaufwand von ca. 84 (Mann-)Tagen (CHE et al. 2008, S. 1). Weitere Kosten entstehen bei einer Akkreditierung mit Auflagen sowie bei der regelmäßig notwendigen Reakkreditierung. Von der internen Vorbereitung, über die Besichtigung vor Ort bis zur Entscheidung durch die Agentur ist eine Dauer zwischen neun und zwölf Monaten zu kalkulieren (Reuke 2005, S. 146).

Aufgrund der Beteiligung einer Vielzahl unterschiedlicher Akteure (Hochschulen, Akkreditierungsagentur, Akkreditierungsrat, Kultusministerkonferenz) sind eindeutige Formulierungen und ein klares Verständnis über das Akkreditierungsverfahren notwendig, um dem Anspruch auf Gleichbehandlung aller Hochschulen und Bundesländer nachzukommen. Dies erschwert sich jedoch durch die Fülle von Regelungsdocumenten und deren Inhalt bzw. Struktur selbst. Zum Beispiel werden in den Län-

¹³³ Unterschiede bei der Kostenkalkulation ergeben sich insbesondere zwischen den Hochschultypen Universität und Fachhochschule, die aufgrund ihrer jeweiligen Organisationsstruktur Personal unterschiedlicher Ebenen und Anzahl in den Akkreditierungsprozess einbinden. Bei der FH handeln die Fakultäten relativ unabhängig von der Leitungsebene, während diese bei den Akkreditierungsverfahren in Universitäten grundsätzlich beteiligt sind und somit den Aufwand erhöhen. Demgegenüber erledigen an der FH meistens Professoren die Akkreditierungsarbeiten, für deren Personaleinsatz sich ein höherer Kostenblock ergibt als für wissenschaftliche Mitarbeiter, die generell an Universitäten die Arbeiten für die Akkreditierung übernehmen. Die Informationskosten können entsprechend zwischen über 34.000 € an Universitäten und ca. 15.000 € an Fachhochschulen variieren (CHE et al. 2008, S. 4 f.).

dergemeinsamen Strukturvorgaben fortlaufend weitere Regelungen aufgenommen, die sich wiederum auf andere KMK-Beschlüsse in ihrer jeweils gültigen Fassung beziehen und für Verwirrungen sorgen können (Thierfelder 2009, S. 10 ff.).

F. Weitere Umweltdeterminanten von Academic Franchising auf dem deutschen Hochschulsektor

Neben der (noch) mangelnden Akzeptanz bzw. Legitimität von unternehmerischen Verhaltensweisen staatlicher Hochschulen und den dargestellten rechtlichen Regelungen beeinflussen das Wettbewerbsumfeld mit den aktuellen Entwicklungen von Angebot und Nachfrage, hochschulpolitische Programme sowie neue Governancestrukturen die Entstehung und Gestaltung von Franchisingarrangements (s. dazu Woodrow 1993; Yorke 1993; Evans 1991). Diese AF-Determinanten werden im Folgenden erläutert.

I. Das Wettbewerbsumfeld

Sowohl angebots- als auch nachfrageseitig sind bestimmte Entwicklungen der „Hochschulbranche“¹³⁴ herauszustellen, die als entscheidend für die Entstehung von innerstaatlichen Franchisingarrangements interpretiert werden können.

Im Generellen ist insbesondere seit den 70er Jahren eine anhaltend starke Nachfrage nach hochschulischer Bildung zu verzeichnen. Die Zahl der Studierenden ist von 510.000 im Jahr 1970 auf knapp 2 Millionen Studierende im Wintersemester 2011/12 in den westdeutschen Ländern inklusive Berlin gestiegen. In den ostdeutschen Ländern wuchs die Zahl von 133.600 im Jahr 1990 auf über 310.000 Studierende im Wintersemester 2011/12 (Statistisches Bundesamt 2011c; KMK 2009a, S. 151). Die Studienanfängerzahlen befinden sich aktuell auf einem Höchststand mit über 500.000 Studienanfängern. Sie werden sich voraussichtlich in den nächsten Jahrzehnten aufgrund einer ansteigenden Bildungsbeteiligung auf diesem relativ hohen Niveau halten (Berthold et al. 2012; KMK 2012).

Der Großteil der Hochschulen in Deutschland wird vom Staat finanziert und befindet sich daher in staatlicher Trägerschaft. Dazu gehören 240 Einrichtungen, darunter 106 Fachhochschulen, 88 Universitäten und 46 Kunst- und Musikhochschulen. In privater Trägerschaft befinden sich insgesamt 106 Hochschulen, 87% davon sind Fachhochschulen. 40 Einrichtungen befinden sich in kirchlicher Trägerschaft (HRK 2012).

¹³⁴ S. zur Betrachtung des Hochschulsektors als Branche bei Peterson (2007).

Der deutsche Hochschulsektor kann aufgrund einer angespannten Haushaltslage die Hochschulen nicht mit ausreichend finanziellen und personellen Ressourcen ausstatten. Im internationalen Vergleich der OECD-Länder liegt Deutschland mit Bildungsausgaben in Höhe von 4,8% des BIP unter dem OECD-Durchschnitt mit einem Wert von 5,7% (Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2010, S. 21 und 33)¹³⁵.

Die laufenden Ausgaben pro Studierenden¹³⁶ beliefen sich im Durchschnitt im Jahr 2008 an Universitäten auf 8.650 € und an Fachhochschulen auf 3.740 € (Statistisches Bundesamt 2011b, S. 36). Aufgeschlüsselt nach Fächergruppen werden im Bereich der Humanmedizin und der Gesundheitswissenschaften mit 29.720 € am meisten pro Studierendem ausgegeben. Am geringsten ist dieser Betrag in den Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften mit lediglich 4.240 € (Statistisches Bundesamt 2011b, S. 36). Um der gesteigerten Studiennachfrage entsprechen zu können und um die Hochschulen Deutschlands angemessen auszustatten, ist eine Steigerung des Hochschulstats in den nächsten Jahren um jeweils 4 bis 11 Mrd. €¹³⁷ notwendig (Hetmeier et al. 2010, S. 49; Grözinger & Tarazona 2009).

Die aktuellen Entwicklungstrends des deutschen Hochschulsektors, die sich auf innerstaatliches Academic Franchising auswirken bzw. auswirken können, werden im Folgenden näher dargestellt. Dazu gehören quantitative und qualitative Veränderungen in der Nachfrage mit einer zunehmenden Marktpräsenz privater Hochschulen bei gleichzeitig relativ hohen Markteintrittsbarrieren für private Anbieter.

1. Quantitative und qualitative Veränderungen in der Nachfrage

Da derzeit nur 36,6% eines Schuljahrgangs ein Hochschulstudium aufnehmen und Deutschland damit im internationalen Vergleich deutlich unter dem OECD-Durchschnitt von 54% liegt, konzentriert sich die aktuelle bildungspolitische Debatte auf die Erhöhung der Partizipationsrate an hochschulischer Bildung (BMBF 2008).

Dabei hat sich die Zahl der Studienberechtigten seit 1980 mehr als verdoppelt und

¹³⁵ Dabei ist zu beachten, dass sich diese Zahl auf alle Bildungseinrichtungen bezieht und der Anteil der jüngeren Altersgruppen, die üblicherweise Schulen und Hochschulen besuchen, in Deutschland geringer ist als in vielen anderen Vergleichsländern. Die absoluten Bildungsausgaben pro Bildungsteilnehmer vom Primar- bis Tertiärbereich lagen in 2006 nach Kaufkraftbereinigung mit 7.900 US\$ leicht über dem OECD-Durchschnitt von 7.800 US\$. Zudem beziehen sich die aktuellsten Vergleichsdaten zu den Bildungsfinanzen der OECD-Staaten auf das Jahr 2006 (Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2010, S. 21 und 33).

¹³⁶ Diese Kennziffer gibt Auskunft über die Höhe der laufenden Mittel, die der Hochschulträger den Hochschulen jährlich pro Studierenden für Forschung und Lehre zur Verfügung stellt. Darin sind auch die laufenden Ausgaben der Zentralen Einrichtungen anteilig enthalten (Statistisches Bundesamt 2011b, S. 36).

¹³⁷ Diese Spannweite ergibt sich aufgrund unterschiedlicher Prognosevarianten von Studienanfängerzahlen und entsprechendem Finanzbedarf (Grözinger & Tarazona 2009).

lag zum Wintersemester 2010/11 bei über 450.000 Personen mit einer schulischen Hochschulzugangsberechtigung (Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2010, S. 118; Statistisches Bundesamt 2011d; s. KMK 2012). Bei gleichbleibenden Altersjahrgängen hat sich damit auch die Studienberechtigtenquote¹³⁸ für den Bezugsraum von 1980 bis 2008 auf 48,1% eines Jahrgangs verdoppelt. Die Übergangsquote¹³⁹ liegt seit Mitte der 90er Jahre bei etwa 75%. Damit ist die Zunahme der absoluten Studienanfängerzahlen über diesen Beobachtungszeitraum weniger auf eine erhöhte Anzahl von Studienberechtigten als vielmehr auf eine steigende Studierbereitschaft zurückzuführen (Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2010, S. 118).

Die KMK (2012, S. 2) sieht folgende Gründe in der hohen Studiennachfrage:

- eine stark gestiegene Teilnahme an schulischen Bildungsgängen, über welche die Hochschulreife erlangt werden kann,
- eine gewachsene Zahl von Studienanfängern, die im Ausland ihre Hochschulzugangsberechtigung erworben haben und
- ein „verändertes Übergangsverhalten von der Schule an die Hochschule“.

Unter letzterem Punkt betrachtet sie u. a. einen vorgezogenen Studienbeginn z.B. durch das Ausfallen der Wehrpflicht und einen höheren Anteil beruflich Qualifizierter (ebd.). Weiterhin ergibt sich ein gesteigertes Studieninteresse durch eine zunehmende Bedeutung von hochqualifizierenden Bildungsabschlüssen für Unternehmen im Einzelnen und für die beruflichen Erfolgsaussichten auf Ebene des einzelnen Bildungsteilnehmers (Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2010, S. 23). Zudem bedingen doppelte Abiturjahrgänge z.B. in Sachsen-Anhalt, Mecklenburg-Vorpommern, Hamburg, Bayern und NRW jeweilige Peaks in den Entwicklungen der Studienanfängerzahlen (ebd., S. 121; Berthold et al. 2012, S. 7).

Wenngleich die vorhergesagten demografischen Entwicklungen für Deutschland einen Rückgang der jüngeren Bevölkerungsschichten und damit der „typischen“ Bildungsteilnehmer der Vorerwerbsphase (0 bis 15 Jahre) und der Erwerbsphase (15 bis unter 65 Jahre) bedeuten, so wird die Bildungsbeteiligung im Tertiärbereich bis 2025 mit jährlich über 400.000 Studienanfängern auf einem deutlich höheren Niveau

¹³⁸ Die Studienberechtigtenquote ergibt sich aus der Zahl der Studienberechtigten eines Jahres im Verhältnis zur Bevölkerung im Alter von 18 bis unter 21 Jahren. Als Bevölkerungszahl in dieser Altersgruppe wird der Durchschnitt der letzten drei Jahrgänge zugrunde gelegt (Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2010, S. 120).

¹³⁹ Die Übergangsquote in die Hochschule stellt den Anteil der Studienberechtigten eines Jahrgangs dar, die ein Studium aufnehmen, unabhängig vom Zeitpunkt der Studienaufnahme und dem erfolgreichen Studienabschluss (Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2010, S. 120).

als in 2005¹⁴⁰ verbleiben (KMK 2012, S. 4; Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2010, S. 180; s. Berthold et al. 2012). Allerdings ergeben sich für diesen Betrachtungszeitraum länderspezifische Entwicklungen. In den westdeutschen Flächenländern ist von einem Plus an Studienanfängern von mehr als 20% auszugehen. Die relativ stärksten Zuwächse verzeichnen die Länder Schleswig-Holstein, Bayern und Baden-Württemberg. Bei den Stadtstaaten steigen die Studierendenzahlen in Berlin und Hamburg um knapp 30% und in Bremen um 23%. In den ostdeutschen Flächenländern wächst der Anteil insgesamt betrachtet um weniger als 1%. In Brandenburg ist von einem Plus von 13% auszugehen. Auch in Mecklenburg-Vorpommern und Thüringen sind 3% bis 5% zusätzliche Studienanfänger zu erwarten. In Sachsen-Anhalt gibt es eine kaum merkliche Veränderung im Vergleich zu 2005, während Sachsen mit einem Rückgang von ca. 2.000 bzw. 11% der Studienanfänger rechnen muss (KMK 2012, s. dazu Berthold et al. 2012 und Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2010, S. 183).

Je nach Situation auf Landes- und Hochschulebene sehen sich die Hochschulen aktuell und zukünftig der Herausforderung gegenübergestellt, neben den „traditionellen Studierenden“ ihr Angebot auf unterschiedliche Zielgruppen auszurichten. Marktpotential wird insbesondere im Bereich der nicht-traditionellen Studierenden vermutet (s. Kap. 3, C.III). Dazu gehören im deutschen Hochschulsystem bislang unterrepräsentierte Gruppen wie z.B. Studierende höherer Altersstufen. Diese Zielgruppen gewinnen insbesondere aufgrund einer zunehmenden Erwerbsbeteiligung der älteren Bevölkerung an Bedeutung. Auch der Bedarf an beruflicher wissenschaftlicher Weiterbildung wird aufgrund einer wachsenden Anzahl von Erwerbstätigen mit Hochschulabschluss und einer steigenden Weiterbildungsbeteiligung von Hochschulabsolventen zunehmen (Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2010, S. 183; s. dazu Frank et al. 2010, S. 37).

Zur Rekrutierung dieser speziellen Zielgruppen ist eine Flexibilität auf allen Ebenen des Hochschulsystems notwendig. Diese bedingt sich durch eine Offenheit gegenüber und einer Akzeptanz von nicht-traditionellen Studierenden sowie einer ggf. besonderen didaktischen Kompetenz der Professoren. Darüber hinaus sind bestimmte Strukturen und Instrumente auf landes- bzw. bundespolitischer Ebene durchzusetzen. Diese betreffen u. a.

¹⁴⁰ Dieses Basisjahr ergibt sich aus den Berechnungen zum Hochschulpakt (s. Abschnitt F.II.3; KMK 2012).

- die Integration von Studium und Beruf bzw. von Familientätigkeiten,
- Finanzierungsunterstützungen,
- Kooperationen mit Arbeitgebern,
- variierende Lehr- und Lernformate (Distance Learning, kleine Lerngruppen),
- Anrechnungsmöglichkeiten beruflich erworbener Kompetenzen,
- eine gute Erreichbarkeit des Studienortes,
- berufspraktische Qualifizierungen,
- spezielle Kommunikationsstrategien im Marketing sowie
- eine zielgruppenspezifische Betreuung (Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2010, S. 183; Frank et al. 2010, S. 13 ff.; Althaus 2009).

Bezogen auf die Fächerstruktur eignen sich aufgrund einer hohen Nachfragemwahrscheinlichkeit sogenannte interdisziplinäre „Schnittstellenstudiengänge“, die auf Managementkompetenzen aufbauen und für Bereiche spezialisieren wie z.B. Gesundheit, Sport und Kultur, Medien und Information sowie Nachhaltigkeit (s. Schneidewind 2009). Oder sie beziehen sich grundsätzlich auf IT/Technologie mit einem Fokus auf Medizin, Ressourceneffizienz, Sicherheit sowie Infrastruktur und Kommunikation (Frank et al. 2010, S. 78 ff.).

2. Steigendes Angebot privater Hochschulen¹⁴¹

In dem traditionell staatlich ausgerichteten Hochschulsektor Deutschlands liegt der Marktanteil privater Hochschulen¹⁴² gemessen an der Zahl der Studierenden aktuell bei lediglich knapp 5%. Allerdings hat sich die Anzahl der privaten Hochschulen allein im letzten Jahrzehnt verdoppelt, sodass von einer Gründungswelle mit bis heute fast 50 Neugründungen gesprochen werden kann¹⁴³. Die Zahl der Studierenden hat sich seit 2000 mehr als vervierfacht (s. Abbildung 5). Sie ist im letzten Jahrzehnt um jährlich 16,1% gestiegen, während der staatliche Sektor ein Anwachsen von lediglich

¹⁴¹ Zu den privaten Hochschulen zählen nicht die Hochschulen in kirchlicher Trägerschaft (ca. 1% Marktanteil gemessen an der Zahl der Studierenden (HRK, Hochschulkompass, abgerufen am 21.01.2012)). S. dazu auch die Abgrenzung der Termini „private Hochschulen“ und „nicht-staatliche Hochschulen“ bei Sperlich (2008, S. 39 ff.).

¹⁴² Private Hochschulen sind für den deutschen Hochschulsektor kaum besprochen bzw. erforscht (s. u. a. Brauns 2003; Brockhoff 2003; Göpfarth & Zinkhahn 2002; Mitgliedergruppe Fachhochschulen in der HRK 2002; Müller-Böling & Zürn 2007; Scholz 1996). Die nachfolgend dargestellten quantitativen Entwicklungen verdeutlichen jedoch ihre Bedeutungszunahme für den Tertiärbereich, wodurch sie in der letzten Zeit in Hochschulforschung, -politik und -management vermehrt beachtet werden (Wissenschaftsrat 2012; Stifterverband 2010b; Frank et al. 2010; Darras et al. 2009; Institut für Hochschulforschung (HoF) 2008; Ministerium für Innovation, Wissenschaft, Forschung und Technologie des Landes Nordrhein-Westfalen (MIWFT) 2008; Sperlich 2008; Stannek & Ziegele 2007).

¹⁴³ Im Ländervergleich wurden aufgrund des attraktiven Studienstandortes und relativ leichter Regelungen bzgl. der staatlichen Anerkennung die meisten Neugründungen in Berlin verzeichnet, wo mittlerweile 26 private Hochschulen niedergelassen sind (§ 123 BerlHG; Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung Berlin 2012 und 2011).

1,4% pro Jahr verzeichnen konnte (Frank et al. 2010, S. 20). Damit sind mehr als 110.000 Studierende an 106 privaten Einrichtungen eingeschrieben, von denen 93 Fachhochschulen sind (Statistisches Bundesamt 2011e)¹⁴⁴.

Gründe für die gestiegene Nachfrage liegen laut Studierendenbefragung bei einer wahrgenommenen höheren Praxisorientierung, einer erfolgversprechenden Karriereerwartung, einer intensiveren Betreuung sowie in einem besseren Service als an staatlichen Hochschulen (Frank et al. 2010, S. 20).

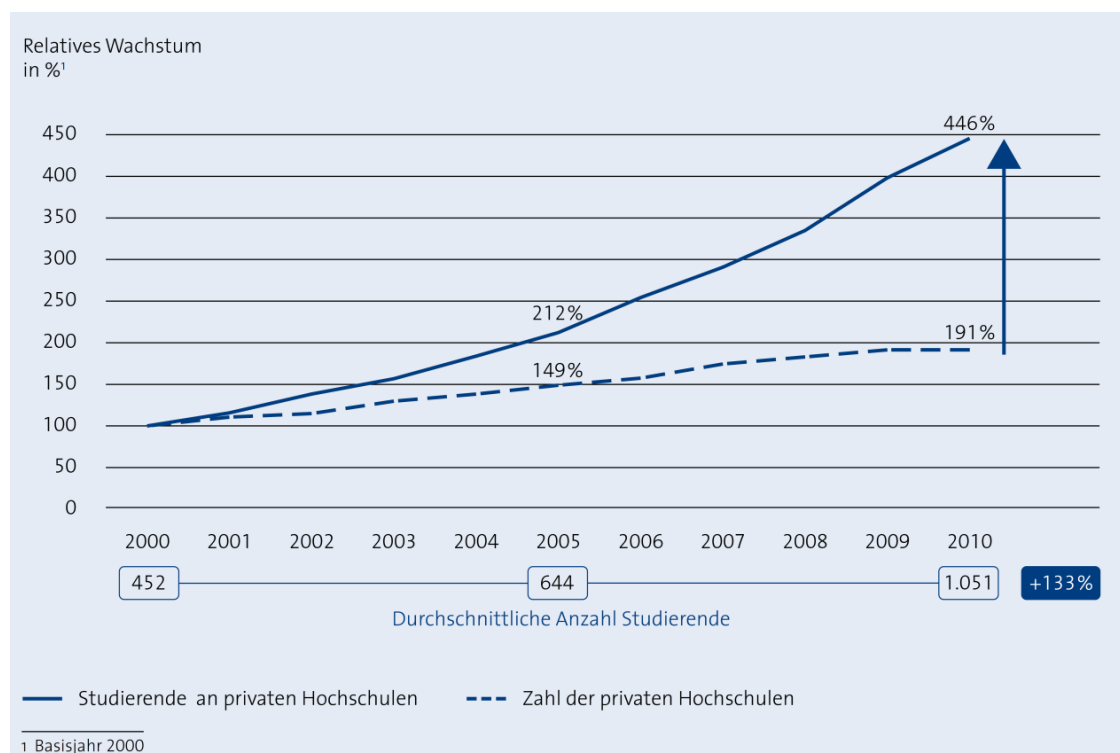


Abbildung 5: Wachstum der Zahl der Privatstudierenden und der privaten Hochschulen
 Quelle: Frank et al. 2010, S. 20

Über 30% der Privatstudierenden sind an Einrichtungen in NRW eingeschrieben, gefolgt von Hamburg mit knapp 16%, wo sich viele der Studierenden an Fernhochschulen immatrikulieren. Private Hochschulen in Hessen rekrutieren 13% und in Berlin sowie in Baden-Württemberg jeweils 8% aller Privatstudierenden. In den westdeutschen Flächenländern finden sich knapp 96% dieser Studierendenklientel, in den neuen Ländern sind dies gerade einmal 4%. Dabei zeigt sich in Sachsen der größte Anteil mit über 70% von allen Privatstudierenden in den ostdeutschen Ländern (Statistisches Bundesamt 2011e)¹⁴⁵.

¹⁴⁴ Es besteht die Meinung, dass private Hochschulen dann gegründet werden, wenn von den staatlichen nicht ausreichend genug Studienplätze zur Verfügung gestellt werden können (s. u. a. Geiger 1986; Levy 1986).

¹⁴⁵ Die Zahlen zu den Bundesländern sind relativ zu ihrer tatsächlichen regionalen Verteilung zu betrachten. Private Hochschulen verfügen häufiger als staatliche Hochschulen über überregional verteilte

Die Finanzierung privater Hochschulen ergibt sich je nach Trägerschaft¹⁴⁶ und Hochschulprofil vorrangig aus Studiengebühren (55%) und Einnahmen aus wirtschaftlicher Tätigkeit bzw. aus nicht öffentlichen Drittmitteln (21%)¹⁴⁷ (Frank et al. 2010, S. 31 f.). Die Studiengebühren können je nach Hochschultyp, Studienprogramm und –region stark abweichen. Sie reichen von 120 und 1.500 € pro Monat bei Bachelorstudiengängen bzw. von 200 bis 4.170 € monatlich bei Masterstudiengängen (Wissenschaftsrat 2012, S. 45)¹⁴⁸.

Das Angebot privater Hochschulen wird von grundständigen Studiengängen im Bereich der Wirtschaftswissenschaften dominiert. Der Großteil der Privatstudierenden (91%) nimmt ein Studium an berufsorientierten Einrichtungen insbesondere mit starker Praxisorientierung auf (z.B. Rheinische Fachhochschule Köln). Zu dieser Gruppe¹⁴⁹ gehören auch Hochschulen mit hochspezialisierten Studienangeboten in ehemaligen Ausbildungsberufen oder mit einem Portfolio vorrangig bestehend aus berufsbegleitenden Studienangeboten mit einem hohen Anteil an Fernstudienelementen im grundständigen Bereich (z.B. AKAD und FOM) (Frank et al. 2010, S. 22 f.). Damit werden über diese Einrichtungen besonders solche Studierende rekrutiert, die zu den in der Hochschulbildung grundsätzlich unterrepräsentierten Gruppen gehören (s. o.). Sie bieten Programme an, die strukturell ein Studium neben dem Beruf oder neben Familientätigkeiten ermöglichen und die inhaltlich auf neu akademisierte Berufe ausgerichtet sind (ebd., S. 37)¹⁵⁰.

Standorte bzw. Studienzentren oder sind als Fernhochschulen konstituiert. Insbesondere private Hochschulen mit der Zielgruppe der Berufstätigen und einem grundsätzlich hohen Anteil an Fernstudienelementen verfügen vermehrt über Studienzentren (z.B. AKAD, FOM). Die Studierendenzahlen gehen über das Sitzland der anerkannten „Mutterhochschule“ in die Statistik ein und werden entsprechend regional zugeordnet (Statistisches Bundesamt 2011e).

¹⁴⁶ S. zur Trägerschaft u. a. Sperlich 2008, S. 40 ff.

¹⁴⁷ Der Anteil öffentlicher Mittel z.B. von der DFG liegt bei knapp 1%. Universitär ausgerichtete private Hochschulen finanzieren sich insbesondere über Stiftungsgelder (Frank et al. 2010, S. 31 f.).

¹⁴⁸ Im geäußerten Selbstverständnis legen die meisten privaten Hochschulen Wert auf eine hohe Studierendenzufriedenheit und weniger auf das finanzielle Ergebnis bzw. den Gewinn (Sperlich 2008, S. 153). Nach den Angaben des Wissenschaftsrates sind über 70% in der Rechtsform einer GmbH geführt – ca. zwei Drittel davon mit dem Status der Gemeinnützigkeit. Weitere Rechtsformen privater Hochschulen sind z.B. Stiftungen, eingetragene Vereine und Aktiengesellschaften (Wissenschaftsrat 2012). Laut dem Stifterverband sind die Rechtsformen der gGmbH, des e.V. und der Stiftung ein Indiz dafür, dass die entsprechend getragenen privaten Hochschulen nicht profitorientiert sind (Frank et al. 2010, S. 21).

¹⁴⁹ S. zur Typisierung privater Hochschulen in Deutschland die Untersuchung des Stifterverbands (Frank et al. 2010).

¹⁵⁰ Der Stifterverband spricht sich u. a. aufgrund der Flexibilität und damit dem Potential der privaten Hochschulen zur Akquisition von „non-traditional students“ für eine finanzielle Unterstützung seitens des Staates aus, so lange es sich „nicht um staatliche Subventionen für den Geschäftsbetrieb marktwirtschaftlich agierender Bildungsinstitutionen“ handelt (Frank et al. 2010, S. 9). S. dazu die hohe Bedeutung von For-Profit-Einrichtungen zur Akquisition von „non-traditional students“ im US-amerikanischen Hochschulsektor bei Althaus (2009).

Im Vergleich zu staatlichen Hochschulen weisen private Einrichtungen diverse strukturelle Unterschiede auf, die als Vorteile interpretiert werden können. Dazu gehören laut Meinung des Stifterverbands u. a. ein professionalisiertes Studierendenmarketing, eine relativ gute Vernetzung in die Praxis sowie eine notwendige Flexibilität zur Entwicklung von didaktischen Innovationen (ebd., S. 58)¹⁵¹.

Die Frage stellt sich, ob der aktuelle Trend der Gründungswelle privater Hochschulen und damit auch die Konkurrenzsituation im gesamten Sektor weiter zunehmen werden. Dagegen spricht, dass sich die Markteintrittsbarrieren für private Hochschulen relativ schwer darstellen. Zum einen müssen sie sich gegen nahezu kostenfreie Studienangebote staatlicher Hochschulen profilieren. Diese verfügen teilweise über eine seit langen Jahren gefestigte Reputation, die sich bei Neugründungen erst etablieren muss. Zum anderen sind für den Aufbau und für den Betrieb einer Hochschule hohe Anfangsinvestitionen bzw. laufende Aufwendungen notwendig (s. u.)¹⁵². Damit besteht bei privaten Hochschulen insbesondere mit profitorientierter statt gemeinnütziger Ausrichtung ein „vergleichsweise hohes Untergangsrisiko“ (Darraz et al. 2010, S. 75). Dennoch stellen aufgrund der gestiegenen bzw. weiter ansteigenden Nachfrage-trends private Hochschulen ein interessantes Geschäftsmodell dar, sodass der Entwicklungstrend in Deutschland abzuwarten bleibt.

3. Marktchancen für private Anbieter: Staatliche Anerkennung, „Hidden College“ oder Franchising?

Mit der Etablierung privater Hochschulen in Deutschland (s. o.) engagieren sich auch private Einrichtungen ohne Status einer staatlich anerkannten Hochschule im Tertiärbereich. Solche Anbieter arbeiten (noch) oder haben in der Vergangenheit mit institutioneneigenen Abschlüssen gearbeitet (z.B. Europa Akademie München, s. Anhang 1). Aus dem amerikanischen Hochschulkontext heraus werden sie „Hidden Colleges“ genannt: Die Bildungsnachfrager erwerben einen Abschluss, der nicht oder nur im geringem Maße auf weiterführende Hochschulabschlüsse anrechenbar ist bzw. von potentiellen Arbeitgebern nicht akzeptiert wird. Dabei erfüllen die Studie-

¹⁵¹ Der Stifterverband weist darauf hin, dass durch Kooperationsmodelle zwischen privaten und staatlichen Hochschulen letztere von den Vorteilen privater profitieren können. Die privaten Einrichtungen hingegen erhalten Zugang zu den vergleichsweise hohen Personal- und Ressourcenausstattungen der staatlichen Hochschule sowie zu forschungsorientierten und interdisziplinären Studieninhalten (Frank et al. 2010, S. 58).

¹⁵² Entsprechend sind einige private Hochschulen in eine prekäre Haushaltslage geraten, die – bedingt durch weitere politische und personenbedingte Gründe – zu Schließungen bzw. zu neuen Finanzierungsmodellen führte (s. z.B. die Finanzsituation der Universität Witten-Herdecke, Spiegel online o.V., 2009) sowie die Schließungen der Hanse-Uni Rostock und der International University Bruchsal in 2009).

renden die hochschulischen Zugangsvoraussetzungen und hätten damit einen staatlichen oder staatlich anerkannten Studienabschluss erwerben können (Voorhess & Milam 2005; s. dazu Althaus 2009).

Durch die Probleme der Nichtanrechenbarkeit solcher Studienleistungen bzw. -abschlüsse sowie durch eine wachsende Sensibilisierung¹⁵³ und Informiertheit von Studierenden für Qualitätsindikatoren (Akkreditierungen, Rankings, Presse, Informationsaustausch über Online-Foren) bildet der staatlich anerkannte Studienabschluss für private Einrichtungen eine Existenznotwendigkeit. Der staatlichen Anerkennung wird insgesamt eine positive Reputationswirkung und damit eine wichtige Signalfunktion sowohl bei der Rekrutierung von Studierenden als auch von Professoren im Sinne eines erfolgreichen Personalmarketings zugesprochen (Brockhoff 2003; Steinkemper 2002).

Doch der Status einer staatlich anerkannten Hochschule ist mit Aufwendungen und Risiken verbunden. Einerseits muss die private Einrichtung den Prozess sowohl der staatlichen Anerkennung als auch der institutionellen Akkreditierung durch den Wissenschaftsrat durchlaufen. Andererseits muss sie die höheren Aufwendungen durch den Betrieb einer privaten Hochschule auf sich nehmen. Die Aspekte werden im Folgenden näher erläutert.

Mit einer staatlichen Anerkennung durch das jeweils zuständige Landesministerium steht der Einrichtung das Recht zu, Hochschulprüfungen abzunehmen und staatlich anerkannte Hochschulgrade zu verleihen sowie sich entsprechend zu bezeichnen („Hochschule“, „Universität“, „Kolleg“, „Akademie“). Rechtliche Verankerung findet die Anerkennung im § 70 des Hochschulrahmengesetzes, an dem sich die geltenden Landeshochschulgesetze orientieren (Darraz et al. 2009, S. 48 ff.; Sperlich 2008, S. 63 ff.)¹⁵⁴. Trotz der länderunterschiedlichen Gestaltung des Verfahrens ergeben sich grundsätzliche Gemeinsamkeiten. Diese betreffen insbesondere die Sicherstellung der Gleichwertigkeit der wissenschaftlichen Qualität der Einrichtung mit staatlichen Hochschulen. Weiterhin sind bestimmte Voraussetzungen zu erfüllen wie z.B.

- eine erforderliche Mehrzahl an vorhandenen oder geplanten und erfolgreich akkreditierten Studiengängen,

¹⁵³ S. dazu z.B. die kritische Darstellung der Aktivitäten diverser Tertiäranbieter ohne Hochschulstatus in dem Artikel „Bachelor bei Pustefix“ in der Zeitschrift „Karriere“ (Fricke 2006).

¹⁵⁴ Das Verfahren stellt einen hoheitlichen Akt und damit die Bindung der Einrichtung an die laut Verfassung gesicherte Wissenschaftsfreiheit dar. Es zielt auf die Wahrnehmung der Gewährleistungsverantwortung des Staates und auf die Sicherstellung der wissenschaftlichen Qualität sowie der organisatorischen und finanziellen Stabilität privater Einrichtungen ab. Der Status verleiht einen Anspruch auf öffentliche Mittel (BAföG) und steuerliche Vergünstigungen. Zum Schutz des Studierenden soll die Vergleichbarkeit und die Qualität der Bildungsangebote gesichert werden (Darraz et al. 2009, S. 48 ff.; Sperlich 2008, S. 63 ff.).

- die Durchführung der Lehre durch überwiegend von an der Einrichtung hauptberuflichem Lehrpersonal,
- die Entsprechung der Qualifikationen aller Lehrenden mit denen staatlicher Hochschulen,
- die Befähigung der Prüfer sowie
- die Garantie der rechtlichen und wirtschaftlichen Dauerhaftigkeit der Einrichtung (Bürgschaft).

Die Anerkennung kann befristet mit Auflagen erfolgen (s. z.B. § 72 HG NRW). Dabei machen die Landeshochschulgesetze die Anerkennung grundsätzlich sowohl von bestehenden Programmakkreditierungen als auch von der institutionellen Akkreditierung durch den Wissenschaftsrat abhängig (Wissenschaftsrat 2012).

Mit der institutionellen Akkreditierung soll die wissenschaftliche Qualität in Lehre und Forschung sowie die dafür notwendigen finanziellen und strukturellen Voraussetzungen der privaten Einrichtung geprüft werden. Das Verfahren ist von nichtstaatlichen Hochschulen mindestens einmal positiv zu durchlaufen. Die Antragstellung erfolgt über das Land an den Wissenschaftsrat. Die Voraussetzungen stellen einen mindestens bereits seit drei Jahren bestehenden Betrieb der Hochschule sowie eine erfolgreiche Akkreditierung eines Großteils der Studienangebote dar. Das Verfahren besteht aus der Erstellung eines Selbstberichts gemäß bestimmter formeller Vorgaben, einer Vorprüfung dessen im Akkreditierungsausschuss, einem Ortsbesuch sowie einer anschließenden Verabschiedung der Stellungnahme durch den Wissenschaftsrat. Dieser überprüft entlang der folgenden Kriterien:

- Leitbild, Profil und strategische Planung,
- Leitungsstruktur,
- Organisation und Verwaltung,
- Leistungsbereich Lehre und Studium sowie
- Serviceleistungen für Studierende und Weiterbildung,
- Leistungsbereich Forschung,
- die personelle und sächliche Ausstattung,
- die Finanzierung,
- die Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung sowie
- Kooperationen¹⁵⁵.

¹⁵⁵ Dabei wird unter Kooperationen eine generelle Vernetzung der Hochschule u. a. in andere Wissenschaftsbereiche sowie in die Praxis verstanden (Wissenschaftsrat 2010c, S. 25).

Dabei müssen mehr als 50% des Lehrpersonals hauptberuflich an der Einrichtung beschäftigt sein.

Die Dauer für das Verfahren beträgt ca. ein Jahr. Je nach Größe der Hochschule und dem notwendigen Beratungsaufwand durch den Wissenschaftsrat fallen Kosten in Höhe von 25.000 € bis 30.000 € an, die von der Hochschule zu tragen sind. Die Akkreditierung ist auf maximal zehn Jahre befristet (Wissenschaftsrat 2012; Wissenschaftsrat 2010c)¹⁵⁶.

Damit nimmt der gesamte Prozess der staatlichen Anerkennung einen hohen Zeit- und Kostenaufwand in Anspruch. Zum Zeitpunkt der Beantragung müssen die Anfangsinvestitionen zum Betrieb der Hochschule (Räumlichkeiten, Lehr- und Lerninfrastruktur, Personal) bereits getätigt sein. Dabei besteht das Risiko, dass die staatliche Anerkennung z.B. aufgrund einer Nichtakkreditierung des Wissenschaftsrates¹⁵⁷ verweigert bzw. mit Auflagen verliehen wird und hohe Opportunitätskosten entstehen¹⁵⁸. Weiterhin bedeutet der Betrieb einer staatlich anerkannten Hochschule grundsätzlich höhere Kosten als der eines „Hidden College“, weil u. a. eine Mehrzahl von Studienangeboten und die Anstellung von hauptberuflich Lehrenden mehr Ressourcen binden. Damit kann z.B. eine staatlich anerkannte Hochschule nicht wie ein Tertiäranbieter ohne Hochschulstatus mit einem quantitativ schmalen Studienangebot und mit einem kostengünstigeren Pool von nebenberuflich beschäftigten Lehrbeauftragten arbeiten.

Um den Aufwendungen und Risiken der staatlichen Anerkennung zu entgehen und sich weiterhin auf dem Markt positionieren zu können, verbleibt den „Hidden Colleges“ die Möglichkeit, über Franchisingstudiengänge staatlich anerkannte bzw. staatliche Hochschulabschlüsse anzubieten. So arbeiten z.B. die International Business School (IBS) und die Europa Akademie München mit grenzüberschreitenden Franchisingarrangements. Die Cologne Business School (CBS) sowie das Euro-

¹⁵⁶ Mit einem Gutachten einer internationalen Kommission zur Evaluation des institutionellen Akkreditierungsverfahrens des Wissenschaftsrats vom Mai 2008 ist das System bzgl. des Arbeitsaufwandes, der Dauer sowie des Gutachterverfahrens in die Kritik geraten. Gegenüber staatlichen Hochschulen kann sich hier eine Wettbewerbsverzerrung ergeben. Im Gesamtblick wird eine internationale Wettbewerbsfähigkeit des Systems angezweifelt (Daniel et al. 2008). S. dazu die Reaktionen des Wissenschaftsrats (Wissenschaftsrat 2011; Wissenschaftsrat 2010c; Wissenschaftsrat 2010d; Wissenschaftsrat 2009).

¹⁵⁷ Bislang wurden 54 nichtstaatliche Hochschulen vom Wissenschaftsrat akkreditiert, von denen bereits zwölf eine positive Reakkreditierung durchlaufen haben. Acht Einrichtungen musste die Akkreditierung versagt werden und 23 weitere Verfahren wurden seither abgebrochen oder ausgesetzt (Wissenschaftsrat 2011).

¹⁵⁸ Im Jahr 2010 wurde z.B. die Einrichtung Edu.Con mit sofortiger Wirkung durch den Berliner Senat geschlossen, als bekannt wurde, dass diese nicht den Ansprüchen einer staatlich anerkannten Hochschule gerecht werden konnte („Phantomhochschule“) (Titz 2010).

Business-College (EBC) haben die Aufwendungen der staatlichen Anerkennung auf sich genommen und die Franchisingkooperationen entsprechend aufgelöst (s. Anhang 1).

II. Hochschulpolitische Agenda

Die aktuelle hochschulpolitische Agenda in Deutschland wird dominiert von Schlagwörtern wie Bildungsgerechtigkeit, Chancengleichheit, Durchlässigkeit und Lebenslanges Lernen. Diesen Debatten liegen mehrere Auslöser zugrunde wie z.B. der Fachkräftemangel Deutschlands, der demografische Wandel, zunehmend internationale Vergleiche mit einem steigenden Wettbewerbsdruck und die Ambition, einen europäischen Wirtschafts- und Bildungsraum zu schaffen. Der Fokus liegt auf der Erhöhung der Partizipationsrate an hochschulischer Bildung. So sollen Studienplätze geschaffen, die Bereitschaft zur Aufnahme in ostdeutschen Flächenländern erhöht sowie neue Zielgruppen angesprochen werden (Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2010, S. 121).

Hochschulpolitische Programme, die sich auf Zielgruppen und Strukturen beziehen, die im Rahmen von innerstaatlichen Franchisingarrangements spezielle Beachtung finden können, werden im Folgenden dargestellt.

1. Die Qualifizierungsinitiative des Bundes „Aufstieg durch Bildung“

Auf dem 22. Bildungsgipfel im Oktober 2008 wurde die so genannte Qualifizierungsinitiative des BMBF beschlossen, um entgegen einem androhenden Fachkräftemangel den Wirkungskreis und die Qualität des deutschen Aus- und Weiterbildungssystems zu optimieren.

Dabei soll auch die Partizipationsrate insbesondere solcher Zielgruppen erhöht werden, die grundsätzlich nicht in das Hochschulsystem eintreten und als „non-traditional students“ zu bezeichnen sind. Den unterschiedlichen Bildungssystemen und demografischen Strukturen der Nationen geschuldet ist dieser Begriff sehr vielfältig definiert¹⁵⁹. In der deutschen Literatur umfasst er Studierende mit Hochschulzugangsberechtigung über den zweiten oder dritten Bildungsweg bzw. über eine Begabtenprüfung sowie Studierende, die nicht in der Form des Vollzeit- bzw. Präsenzstudiums studieren (Teichler & Wolter 2004, S. 13). Im Sinne der Förderung der

¹⁵⁹ In vielen Ländern wird er mit Studierenden im Erwachsenenalter assoziiert, die mit bzw. in den meisten Fällen ohne typische Hochschulzugangsberechtigung nach der Ausübung einer Berufs- oder Familientätigkeit im berufsbegleitenden Teilzeitmodus an der Hochschule studieren („adult“ oder „mature students“). In einigen Ländern werden auch Immigranten bzw. deren Kinder (z.B. „Bildungsinländer“ in Deutschland) zu den „non-traditional students“ gezählt (Schuetze & Slowey 2000, S. 13).

Chancengleichheit ist der Begriff z.B. um die Gruppe der Studierenden ohne akademischen Bildungshintergrund, mit Behinderung oder mit Migrationshintergrund zu ergänzen (Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2010)¹⁶⁰.

Der deutsche Hochschulsektor ist eher auf die „traditional students“ ausgerichtet: Es beginnen nur insgesamt 5% aller Studienanfänger als so genannte „non-traditional students“ ihr Studium. Über 77% der Studierenden in Deutschland nehmen mit einer klassischen Hochschulzugangsberechtigung ((Fach-)Abitur) über ein Gymnasium, Fachgymnasium oder eine Gesamtschule ein Studium vor allem im Vollzeitmodus auf (Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2010). Im europäischen Vergleich gelingt es Ländern wie England/Wales, Schottland, den Niederlanden und Estland, einen Anteil zwischen 10% – 15% nicht-traditioneller Studierender zu rekrutieren (Hochschul-Informationssystem (HIS) 2008).

Mit der Qualifizierungsinitiative wurden diverse Maßnahmenpakete¹⁶¹ speziell für „non-traditional students“ geschnürt, um den Hochschulzugang über den zweiten und dritten Bildungsweg zu erleichtern¹⁶². Dazu zählen z.B. die so genannten Aufstiegsstipendien¹⁶³, die Verbesserung des Meister-BAföGs¹⁶⁴ sowie der Wettbewerb „Offene Hochschule“¹⁶⁵.

¹⁶⁰ Seit Jahrzehnten zeigt sich bei der Studierendenrekrutierung in Deutschland ein hoher Grad an sozialer Selektivität insbesondere bzgl. der Kriterien Bildungsabschluss der Eltern und Migrationshintergrund (Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2010).

¹⁶¹ Ergänzend zu diesen Maßnahmen wirken die KMK-Beschlüsse (2008, 2002) zur Anrechnung außerhalb des Hochschulwesens erworbener Kompetenzen auf ein Hochschulstudium sowie der Harmonisierungsversuch der Zulassungsvoraussetzungen und -verfahren für beruflich Qualifizierte über den entsprechenden KMK-Beschluss (KMK 2009b). Zum aktuellen Stand sowie zu den Entwicklungspotenzialen des Hochschulzugangs mit beruflicher Qualifizierung auf Bundes- und Landesebene s. Freitag (2010), Nickel & Leusing (2009) und das vom BMBF geförderte Pilotprojekt „Anrechnung beruflicher Kompetenzen auf Hochschulstudiengänge“ (ANKOM) (s. Freitag et al. 2011). In dem Zusammenhang steht ebenfalls die Entwicklung des DQR im Rahmen des Europäischen Qualifikationsrahmens zur Schaffung eines europäischen Bildungsraumes (s. Nickel & Leusing 2009, S. 32 ff.). Zur Schwierigkeit der Verknüpfung des beruflichen und hochschulischen Bildungssystems s. Dieckmann (2008).

¹⁶² Auch die Beteiligung der deutschen Bevölkerung an Weiterbildungsmaßnahmen liegt unter dem internationalen Durchschnitt und soll mit speziellen Maßnahmen (z.B. „Bildungsprämie“) erhöht werden (BMBF 2008).

¹⁶³ Besonders erfolgreiche beruflich qualifizierte Studienbewerber erhalten für ein Vollstudium 650 € monatlich plus 80 € Büchergeld. Für ein Kind unter zehn Jahren gibt es eine Betreuungspauschale von 113 €. Bewerber in einem berufs begleitenden Studiengang können jährlich 1.700 € für Maßnahmenkosten erhalten. Anders als beim regulären BAföG (mit einem 50-prozentigen Darlehensanteil) muss das „Aufstiegsstipendium“ nicht zurückgezahlt werden. Bisher wurden über 3.000 Aufstiegsstipendien vergeben (BMBF 2011a).

¹⁶⁴ Das Aufstiegsfortbildungsförderungsgesetz (AFG) – oder Meister-BAföG genannt – wurde 1996 verabschiedet, um beruflichen Aufstiegsfortbildungen wie Meisterkurse oder andere auf einen vergleichbaren Fortbildungsabschluss vorbereitende Lehrgänge finanziell zu unterstützen. Aktuelle Fassungen des AFG sowie des 23. Änderungsgesetzes zum BAföG sehen verbesserte Förderkonditionen vor (BMBF 2012b).

¹⁶⁵ Mit diesem Wettbewerb werden über einen Zeitraum von 3,5 Jahren Gesamtkonzepte von Hochschulen gefördert, mit denen über berufs begleitende sowie duale Studienangebote speziell Berufstätige, Personen mit Familienpflichten, Berufsrückkehrer, Studienabbrecher, arbeitslose Akademiker sowie

Um dem demografiebedingten Rückgang der Studienanfängerzahlen in Ostdeutschland zu begegnen, haben die ostdeutschen Länder im Zusammenhang mit dem Hochschulpakt unter finanzieller Unterstützung des BMBF eine Imagekampagne entwickelt, um für den „Studienstandort Ostdeutschland“ zu werben. Weiterhin hat das BMBF mit den fünf „neuen“ Ländern im „Dialog Innovation Ost“ spezifische Strategien zur Exzellenz- und Nachwuchsförderung initiiert (BMBF 2008).

2. Die Differenzierungsempfehlungen des Wissenschaftsrates

Aus der Expansion durch steigende Studienanfängerzahlen und aus der Diskussion über eine zunehmende Marktorientierung der staatlichen Hochschulen heraus ergibt sich die bereits seit Jahrzehnten geführte Debatte über die Differenzierung des deutschen Hochschulsystems. Schon im Jahr 1985 hat der Wissenschaftsrat Differenzierungsstrategien als Möglichkeit zur Positionierung der Hochschulen im Wettbewerb diskutiert (Wissenschaftsrat 1985) und nochmals im Jahr 2010 im Rahmen der aktuellen Reformbewegungen intensiv aufgegriffen (Wissenschaftsrat 2010a).

Dabei wird die Differenzierung im Hochschulbereich im Allgemeinen auf Basis verschiedener struktureller Dimensionen diskutiert. Zum einen ergeben sich verschiedene Arten von Hochschulen und von Studiengängen sowie verschiedene Stufen von Studiengängen und -abschlüssen. Außerdem unterscheiden sich Hochschulen hinsichtlich ihrer Attraktivität und Reputation („vertikale Differenzierung“) oder hinsichtlich ihres Profils, ihrer Spezialisierungen oder verschiedener „Schulen“ („horizontale Differenzierung“) (Teichler 2005, S. 65). Zum anderen wird die Differenzierungsdebatte entweder auf Ebene einzelner Hochschulen bzw. einzelner Hochschuleinheiten (Schimank 2008, S. 625; Teichler 2005) oder auf Ebene eines gesamten Hochschulsystems wie durch den Wissenschaftsrat geführt. Demnach zielt die Differenzierung im Hochschulkontext nicht „primär auf ‚Alleinstellungsmerkmale‘ einzelner Institutionen“, sondern auf „die Verbesserung der Leistungsfähigkeit des Hochschulsystems insgesamt“ ab. Ähnlichkeiten zwischen Hochschulen gelten dabei als „weiterhin funktional“ (Wissenschaftsrat 2010a, S. 30), sodass kein Wettbewerb um jeden Preis gemeint ist, sondern eine so weitreichende Differenzierung, dass sich jede Institution auf dem Markt behaupten kann (Nullmeier et al. 2000).

Im deutschen Hochschulsektor ergibt sich systemimmanent die klassische Typendif-

beruflich Qualifizierte ohne formale Hochschulzugangsberechtigung der Weg an die Hochschule erleichtert werden soll (BMBF 2011b).

ferenzierung¹⁶⁶ bzw. der „Typenzwang“ zwischen Universität und Fachhochschule sowie zwischen den weiteren bestehenden Typen wie z.B. Kunst- und Musikhochschulen (Wissenschaftsrat 2010a, S. 23)¹⁶⁷. Doch bezogen auf weitere der genannten Dimensionen zeigt Deutschland im internationalen Vergleich nur wenig differenzierte Strukturen (Wissenschaftsrat 2010a; Teichler 2005).

Um einen höheren Differenzierungsgrad zu erreichen, empfiehlt der Wissenschaftsrat in seinem aktuellen Papier u. a. eine stärkere regionale Differenzierung. Dabei sind die Bedarfe der Region zu berücksichtigen, ohne eine Überspezialisierung von Studiengängen durch deren Ausrichtung am regionalen Arbeitsmarkt zu erwirken¹⁶⁸. Eine wichtige Position nehmen hier die Fachhochschulen ein, deren Angebot überproportional auszubauen ist (Wissenschaftsrat 2010a, S. 58 ff.; s. dazu ebenfalls Wissenschaftsrat 2010b).

Ebenfalls soll die Möglichkeit von Experimentierklauseln dazu genutzt werden, neue Studienangebote und Hochschulmodelle durch kombinierte Rechtsformen und Kooperationen zwischen Hochschulen unterschiedlicher Trägerschaft auszuprobieren (Wissenschaftsrat 2010a, S. 80 f.). Dabei ist zu beachten, dass die jeweiligen „institutionellen Kulturen“ kombinierbar und die ggf. unterschiedlichen Interessenslagen zwischen privaten und öffentlichen Einrichtungen kompatibel sind (ebd., S. 73).

3. Der Hochschulpakt

In 2007 beschlossen Bund und Länder in dem Hochschulpakt 2020 zusätzliche Finanzmittel für die Schaffung von Studienplätzen und zur Unterstützung der Forschungskapazitäten der Hochschulen bereitzustellen. Damit soll der prognostizierten steigenden Studiennachfrage begegnet und die internationale Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Hochschulen im Bereich der Forschung erhalten bzw. ausgebaut werden. Die Vereinbarungen des Hochschulpaktes finden Anwendung in Zielvereinbarungen zwischen den jeweils zuständigen Landesministerien und den Hochschulen bzw. ihren Leitungen.

¹⁶⁶ S. zum Differenzierungspotential von Hochschultypen u. a. Würmseer (2010).

¹⁶⁷ Laut Wissenschaftsrat ist diese Typendifferenzierung insbesondere aufgrund der Signal- und damit Informationswirkung gegenüber dem Studieninteressierten zu bewahren (Wissenschaftsrat 2010a, S. 23).

¹⁶⁸ Grund dafür liegt im Erhalt der Möglichkeit der Mobilität des Studierenden für ein anschließendes Masterstudium (Wissenschaftsrat 2010a, S. 68).

Der Hochschulpakt wurde bislang in zwei Programmphasen bis zum Jahr 2010 (Hochschulpakt I) und bis zum Jahr 2015 (Hochschulpakt II) aufgelegt. Allein für den Ausbau der Studienplatzkapazitäten stellte der Bund in der ersten Programmphase 565 Mio. € und im Rahmen des Hochschulpaktes II 4,7 Mrd. € zur Verfügung.

Neben der Finanzierung von Programmpauschalen (Overhead) in Höhe von 20% der Projektkosten für DFG-geförderte Forschungsvorhaben sieht der Hochschulpakt ein Programm zur Aufnahme von 275.000 zusätzlichen Studienanfängern vor (Hochschulpakt I: 91.000 Studienanfänger). Schwerpunkt bildet der Ausbau der Studienkapazitäten in Fachhochschulen und in den MINT-Fächern. Der Bund finanziert jeweils die Hälfte der Kosten eines Studienplatzes in Höhe von durchschnittlich 26.000 € auf vier Jahre verteilt (Hochschulpakt I: 22.000 €). Die Länder sorgen für die Gesamtfinanzierung.

Entsprechend den demografischen Entwicklungen und den prognostizierten Rückgängen der Studienanfängerzahlen erhalten die neuen Länder zusätzliche Förderungen durch Pauschalen von Bund und Ländern. In der ersten Programmphase belief sich diese auf 15% der insgesamt vom Bund jährlich zur Verfügung gestellten Mittel. Für den Hochschulpakt II bringt der Bund insgesamt 179 Mio. € für die neuen Länder auf. Dabei führen die alten Flächenländer fünf Prozent der ihnen aus dem Hochschulpakt zugewiesenen Finanzmittel an die neuen Flächenländer ab (BMBF 2009 und 2007).

Die Ziele aus der ersten Programmphase konnten mit über 180.000 zusätzlichen Studienplätzen in 2010 mehr als übertroffen werden. Dabei wiesen auch die ostdeutschen Flächenländer steigende Studienanfängerzahlen auf, obwohl der Hochschulpakt lediglich eine Stabilisierung der Zahlen auf dem Niveau des Bezugsjahrs 2005 vorgesehen hatte (Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2010, S. 121). Ähnliche Entwicklungen werden auch für den Hochschulpakt II erwartet, bei dem es zu einem erheblichen Mehrbedarf an Studienanfängerplätzen als die angestrebten 275.000 kommen wird (Berthold et al. 2012; KMK 2012; Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2010, S. 180).

Mit dem Aussetzen des Wehr- und Zivildienstes ab Juli 2011 gehen Bund und Länder von weiteren 59.000 Studieninteressierten aus, die nun früher als erwartet ihr Studium aufnehmen. Infolgedessen wurden die Vereinbarungen aus dem Hochschulpakt II erweitert und die Gemeinsame Wissenschaftskonferenz (GWK) sowie

der Bund haben ihre Finanzausgaben für den Ausbau der Studienplatzkapazitäten erhöht (BMBF 2012a).

Die Finanzausweisung über den Hochschulvertrag wird insbesondere von den privaten Hochschulen kritisiert. Die Verwaltungsvereinbarung sieht vor, dass der Bund die von ihm zur Verfügung gestellten Mittel den einzelnen Ländern zur eigenen Bewirtschaftung zuweist (§ 5 Abs. 1 Verwaltungsvereinbarung zwischen Bund und Ländern (...) über den Hochschulvertrag 2020). Über eine Zweckbindung und eine Berichtspflicht hinaus werden den Ländern keine weiteren Vorgaben zur Verteilung bzw. Verwendung der Gelder gemacht. Laut geltender Haushaltsordnung ist eine Weitergabe dieser Gelder an Dritte eine Kann- aber keine Muss-Bestimmung. Infolgedessen beachten die meisten Bundesländer keine Weitergabe der Hochschulvertragsmittel an die privaten Hochschulen, deren Studienanfängerzahlen jedoch mit ihrer staatlichen Anerkennung in die Hochschulstatistik des Bundeslandes eingehen und Grundlage für die Finanzausweisung des Bundes bilden. Länder wie z.B. Berlin und Niedersachsen sehen keiner Weiterleitung der Mittel aus dem Hochschulvertrag an private Hochschulen vor, während NRW die Mittel zumindest partiell weitergibt¹⁶⁹. Hessen und Rheinland-Pfalz¹⁷⁰ beabsichtigen eine Beteiligung für die zweite Programmphase (Frank et al. 2010, S. 51).

III. Wirtschaftliche Handlungsfähigkeit durch An-Institute

Die zunehmenden Autonomiebestrebungen aus den NPM-Bewegungen heraus benötigen neben den Diskursen über organisationskulturelle Veränderungsprozesse auch eine rechtliche Umwandlung des Status Hochschule zur Realisierung ihrer wirtschaftlich-rechtlichen Handlungsfähigkeit. Zwar besitzen die staatlichen Hochschulen Handlungsautonomie, in dem sie als Körperschaften des öffentlichen Rechts konstituiert sind und entsprechend der grundgesetzlichen Regelung im Bereich der Forschung und Lehre über die akademische Selbstverwaltung eigenständig entscheiden

¹⁶⁹ In NRW wurden bzw. werden sowohl in der ersten als auch in der zweiten Programmphase die Mittel erst zu einem späteren Zeitpunkt weitergegeben, und zwar dann, wenn mit dem größten Zuwachs wie z.B. in der zweiten Phase durch den doppelten Abiturjahrgang in 2013 zu rechnen ist. Die Landesregierung begründet die lediglich partielle Beteiligung folgendermaßen: „Bei den privaten Hochschulen ist zu berücksichtigen, dass ihre Finanzierung zu einem großen Anteil über Studiengebühren erfolgt und die Hochschulen eine eigene Trägerstruktur haben, die sich an der Finanzierung beteiligen kann. Die privaten Hochschulen haben zudem – im Gegensatz zu den staatlichen Hochschulen – ein starkes Eigeninteresse am Ausbau ihrer Studienkapazitäten: Denn jeder Studierende bringt zusätzliche Mittel. Die Mittel des Hochschulvertrages stellen nochmals **weitere zusätzliche** Mittel dar.“ (Hervorhebung im Text) (Landtag Nordrhein-Westfalen, S. 2).

¹⁷⁰ In Rheinland-Pfalz betrifft das die Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung – Otto Beisheim School of Management (Ministerium für Bildung, Wissenschaft, Weiterbildung und Kultur Rheinland-Pfalz 2012).

und handeln können. In der Wahrnehmung ihrer öffentlichen Aufgaben unterliegen sie jedoch der Rechtsaufsicht des Staates durch das jeweils zuständige Wissenschafts- bzw. Kultusministerium. Mit Ausnahme einzelner landeshochschulgesetzlicher Lockerungen¹⁷¹ bleibt damit ihre Handlungsautonomie im Bereich der Wirtschafts- und Personalverantwortung eingeschränkt (s. Kap. 2, A).

Um sich dennoch eine gewisse wirtschaftliche Handlungsfähigkeit zu verschaffen, verbleiben den Hochschulen die Möglichkeiten der Angliederung von oder der Beteiligung an An-Instituten¹⁷² in privatwirtschaftlicher Rechtsform (Verein, GmbH oder AG). Diese Strukturen können für die Gestaltung von Franchisingarrangements äußerst relevant sein (s. Kap. 5, B.II). An-Institute entstehen aus hochschulexternen Einrichtungen; ihre Anerkennung erfolgt über einen hoheitlichen Gestattungsakt durch die Hochschule oder in Abstimmung mit ihr und dem zuständigen Ministerium. Wichtige Voraussetzung ist die Gewährleistung der Zurechenbarkeit der Handlungen des An-Instituts zur Hochschule¹⁷³.

Im Rahmen einer Kooperation mit einer Hochschule wird ihm die notwendige Kompetenz zur beabsichtigten Aufgabenerfüllung zugewiesen und trägt das wirtschaftliche Risiko. Die Hochschule ist lediglich Unterstützer, in dem sie Gebäude und Infrastruktur zur Verfügung stellt. Bei einer direkten Beteiligung der Hochschule erhält sie deutlich mehr Rechte und Pflichten am An-Institut, das in dem Fall gemischtwirtschaftlich aufgestellt ist¹⁷⁴.

Auf Ebene der Bundesländer gelten sehr verschiedene Voraussetzungen für die Anerkennung¹⁷⁵. Dies betrifft zum einen den Arbeitsgegenstand, wobei länderübergrei-

¹⁷¹ Einige Änderungen auf Bundes- und Landesebene sehen eine Aufhebung dieses Dualismus zwischen akademischer Selbstverwaltung und staatlicher Wirtschafts- und Personalverwaltung vor. So können Hochschulen auch in anderer Rechtsform errichtet werden wie z.B. in Niedersachsen, dessen landesgesetzliche Regelung seit 2002 Hochschulen in Trägerschaft von Stiftungen des öffentlichen Rechts vorsieht (§§ 55 ff. NHG)¹⁷¹. Oder sie verlieren ihren Charakter als staatliche Einrichtung und werden vollrechtsfähige Körperschaften des öffentlichen Rechts wie im Landeshochschulgesetz Nordrhein-Westfalens (z.B. § 2 HG NRW; s. Erläuterungen zum § 2 HG NRW) (Erichsen 1997).

¹⁷² Die Bezeichnung von An-Instituten unterliegt keiner einheitlichen Praxis und wird zum Teil hochschul- bzw. kooperationspezifisch geregelt (Ernst & Altmann 2009).

¹⁷³ Die Verantwortungszurechenbarkeit ist im Sinne der grundgesetzlich geregelten Rechtssicherheit und des Vertrauensschutzes zu beachten. Die Verantwortlichkeit staatlichen Handelns muss entsprechend bestimmbar sein, insbesondere dann, wenn in verbindlicher Weise gegenüber Dritten gehandelt wird – wie es z.B. bei Studienangeboten über das An-Institut der Fall ist (Ernst & Altmann 2009).

¹⁷⁴ Zum einen verfügt die Hochschule je nach Gesellschaftsform des An-Instituts über ein Mitbestimmungsrecht bei bestimmten Aufgaben wie z.B. bei der Bestellung der Geschäftsführung bei einer GmbH. Zum anderen haftet sie im Rahmen ihrer Leistungen, weshalb eine Beteiligung durch eine Beschränkung der Haftung ausschließlich bei der Rechtsform einer GmbH oder einer AG möglich ist (Ernst & Altmann 2009).

¹⁷⁵ Grundsätzlich unterscheiden die Landeshochschulgesetze zwischen einer Verleihung, einer Anerkennung oder dem Recht, eine entsprechende Bezeichnung als An-Institut einer Hochschule zu führen

fend gefordert wird, dass die dem An-Institut zugewiesene Tätigkeit geeignet sein muss, den hochschuleigenen Leistungsbereich zu fördern. Einige Bundesländer sehen hier ausschließlich wissenschaftliche Tätigkeiten vor.

Weiterhin ist das Kooperationsverhältnis nur unter dem Subsidiaritätsprinzip zulässig. Die wahrgenommenen Aufgaben müssen damit qualitativ, quantitativ und wirtschaftlich besser als von der Hochschule allein wahrgenommen werden.

Entscheidend ist ebenfalls, dass die Hochschule die Verantwortung dafür trägt, durch entsprechende Kooperationsstrukturen die Wissenschaftsfreiheit nach § 5 Grundgesetz sicherzustellen. Dies gelingt ihr über die Einbindung hochschulischen Personals in Aufsichtsgremien, Gesellschafterversammlungen oder direkt in die Aufgabenerfüllung¹⁷⁶. Schließlich ist die Frage der Finanzierung durch staatliche Mittel oder durch Drittmittel zu klären.

Da das Vertragsverhältnis zwischen der Hochschule und dem An-Institut durch den Verleihungsakt öffentlich-rechtlicher Natur ist, kann von einer allgemeinen Treuepflicht der beteiligten Partner ausgegangen werden. Damit gilt im Grundsatz, dass Maßnahmen unterlassen werden, welche die Interessen anderer Beteiligter nachhaltig beeinträchtigen.

Eine staatliche Steuerung im Sinne einer Rechtsaufsicht des Kooperationsverhältnisses kann bei einem privatrechtlichen Status des An-Instituts lediglich inzident über die Hochschule erfolgen, indem das Land ihre Aufgabenerfüllung und damit auch die Kooperationsaktivitäten z.B. über Akkreditierungen überprüft (Ernst & Altmann 2009).

G. Resümee: Academic Franchising als Grauzone und als Marktchance

Das voranstehende Kapitel gibt einen in der Forschungsliteratur bislang fehlenden intensiven Einblick über hochschulische Franchiseaktivitäten. Ihre Ursprünge finden sich im internationalen Hochschulkontext, sodass Literatur bzw. Erfahrungen vorrangig vor diesem Hintergrund zur Verfügung stehen. Wie die Liste von AF-Beispielen jedoch zeigt (s. Anhang 1), wird Franchising auch in Deutschland genutzt und zwar

(Ernst & Altmann 2009, S. 28; s. die dort aufgeführten zutreffenden landeshochschulgesetzlichen Paragraphen). Hier wird grundsätzlich von einer Anerkennung gesprochen.

¹⁷⁶ Weitere Maßnahmen sind u. a. gemeinsame Berufungskommissionen bei der Auswahl von an dem An-Institut beschäftigte Wissenschaftler, an der seitens der Hochschule z.B. der jeweilige Dekan und ein professorales Mitglied der Hochschulleitung teilnimmt. Die berufenen Wissenschaftler werden Professoren der Hochschule und unterliegen damit den gleichen Rechten und Pflichten wie in einem direkten Dienstverhältnis mit der Hochschule. Die Wissenschaftsfreiheit kann ebenfalls über die Bestellung eines Lehrstuhlinhabers am An-Institut als wissenschaftliche Geschäftsführung erfolgen (Ernst & Altmann 2009).

nicht nur grenzüberschreitend, sondern auch im innerdeutschen Rahmen mit staatlichen Hochschulen in der Rolle als Franchisegeber.

Dabei werden die Entstehung und die Gestaltung dieser Modelle von diversen Umweltfaktoren bestimmt, die in Abbildung 6 zusammenfassend dargestellt werden. Zum einen unterliegen sie als ursprünglich privatwirtschaftliches Instrument einer mangelnden Legitimität. Eingebettet in den generell kritischen Diskurs zu unternehmerischen Verhaltensweisen von Hochschulen (s. Kap. 2) besteht Skepsis bezüglich der AF-Modelle aufgrund des eventuellen Ausnutzens des öffentlichen Gutes der Hochschulbildung zur Befriedigung finanzieller Interessen auf Individualebene.

Weiterhin sind AF-Modelle rechtlich nicht eindeutig geregelt. Im internationalen Kontext sind einige Codes definiert, welche verbindlich oder unverbindlich hochschulische Franchisingarrangements steuern sollen. Auf europäischer Ebene mangelt es an einer eindeutigen Rechtsprechung. In Deutschland bestehen nur wenige Regelwerke z.B. durch landeshochschulgesetzliche Paragraphen oder durch bundesweit greifende KMK-Beschlüsse. Allerdings bestehen hier Uneinigigkeiten auf Ebene verschiedener hochschulpolitischer Akteure, sodass Academic Franchising in Deutschland eher einen Graubereich darstellt. Jüngst wurden Kooperationsabkommen im Generellen in den Kriterienkatalog des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen aufgenommen.

Sowohl die mangelnde Legitimität als auch die fehlenden rechtlichen Regelungen mit einem einheitlichen Verständnis von Academic Franchising können dazu führen, dass das Modell trotz erkennbarer Vorteile nicht genutzt oder sein Einsatz verschleiert kommuniziert wird. Die dadurch entstehende Intransparenz hat ggf. wiederum eine erhöhte Skepsis und Nichtakzeptanz von Franchisingaktivitäten zur Folge.

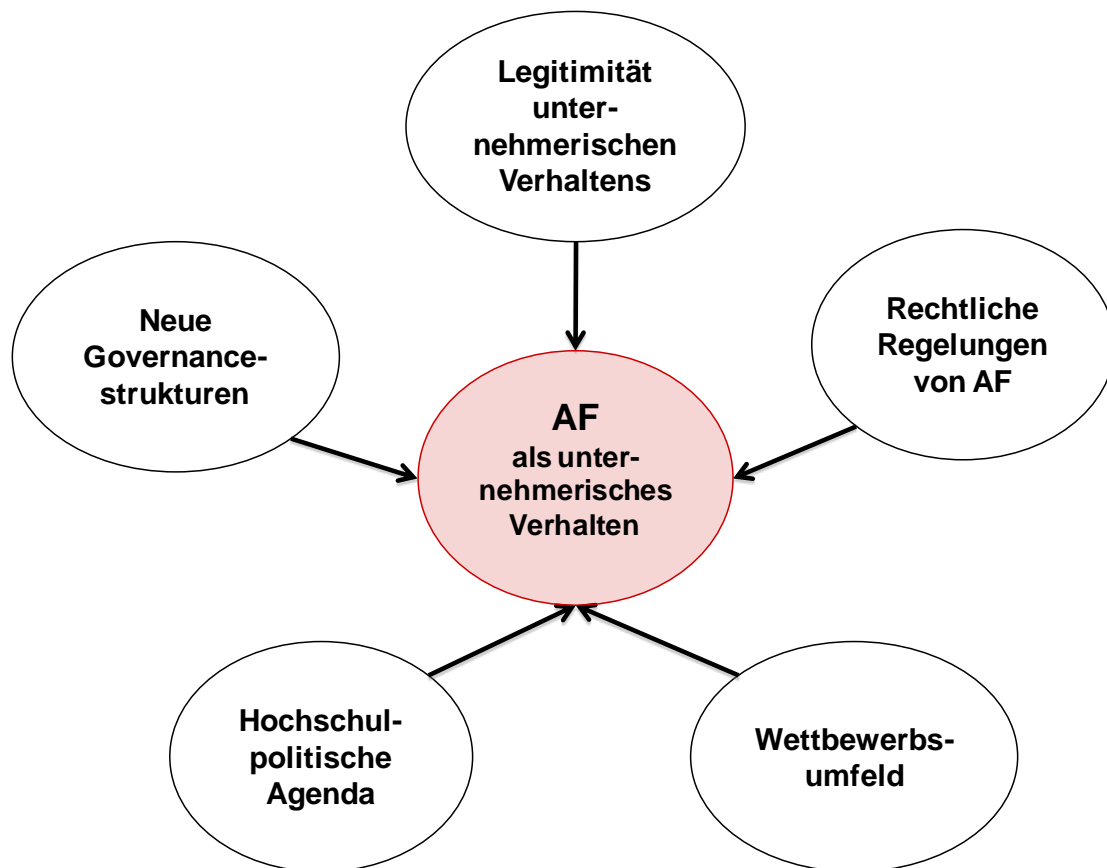


Abbildung 6: Umweltdeterminanten hochschulischer Franchisingarrangements in Deutschland
 Quelle: Eigene Darstellung

Als weitere Umweltdeterminante wurde eine grundsätzlich steigende Nachfrage nach hochschulischer Bildung und insbesondere nach privaten Studienangeboten auf dem traditionell staatlich finanzierten Hochschulsektor Deutschlands identifiziert. Entsprechend ergibt sich eine wachsende Anzahl privater Anbieter, wobei eine staatliche Anerkennung als Hochschule nachfrageseitig notwendig erscheint, aber aufgrund des Aufwands und der Risiken eine klare Markteintrittsbarriere bedeutet. Dadurch ergibt sich für Tertiäranbieter ohne Hochschulstatus („Hidden Colleges“) die Möglichkeit, sich über Franchisingarrangements mit einem staatlichen oder staatlich anerkannten Hochschulabschluss auf dem Markt zu positionieren.

Die aktuelle hochschulpolitische Agenda konzentriert sich stark auf die Schaffung von Studienplätzen und auf die Erhöhung der Partizipationsrate der Bevölkerung an hochschulischer Bildung. Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklungen sollen neue Zielgruppen erschlossen werden, nämlich die bislang im Hochschulsystem unterrepräsentierten Gruppen („non-traditional students“). Förderpotential wird insbesondere in solchen Studienangeboten gesehen, die Berufs- oder Familientätigkeiten mit dem Studium vereinbaren. Mit der Ausrichtung auf diese Zielgruppen ergeben sich Differenzierungsmöglichkeiten zur Positionierung der staatlichen Hoch-

schulen und zur langfristigen Sicherung der Studienplatznachfrage. Gleichzeitig werden vom Wissenschaftsrat u. a. Kooperationsmodelle angeregt, um innovative Studienangebote zu entwickeln und auszuprobieren. Derartige Empfehlungen können zum Aufbau von AF-Modellen beitragen: einerseits generieren staatliche Hochschulen zusätzliche Studiennachfrage und andererseits können sie über AF-Kooperationen auf Know-how und Infrastruktur des Partners zurückgreifen, um für sie relativ neue Studienformate und -inhalte z.B. im berufsbegleitenden Bereich anzubieten.

Wie in Kap. 2, A.II.2 dargestellt erhalten deutsche Hochschulen durch neue Governancestrukturen mehr Handlungsspielraum in operativen Belangen und können sich losgelöster von der staatlichen Steuerung verhalten. Im Innenverhältnis bedeutet dies u. a. mehr Führung der Hochschulbeschäftigten durch die Leitungsebenen. Mit Leistungszulagen ergeben sich Anreizinstrumente für die Personalführung, wobei aufgrund der W-Besoldung zusätzliche Einnahmen durch Nebentätigkeiten für Hochschulangehörige an Bedeutung gewinnen. Diese können z.B. durch Lehr- und Koordinationsaufgaben innerhalb von Franchisingarrangements generiert werden.

Im Außenverhältnis allerdings bleibt die Abhängigkeit vom jeweils zuständigen Ministerium insbesondere aufgrund der staatlichen Finanzaufweisungen bestehen. Die Hochschulen stehen unter dem Druck, vereinbarte Leistungen zu liefern, um entsprechende Gelder zu bekommen. So werden z.B. die Studienanfänger- oder Absolventenzahlen zu wichtigen Erfolgsindikatoren zur Stabilisierung bzw. Sicherung der Existenz der staatlichen Hochschule. Qualitätsmanagementsysteme gewinnen zur Darlegung der hochschulischen Leistungen an Bedeutung. Damit sind auch Franchisingstudiengänge innerhalb solcher QM-Systeme abzubilden.

Die Möglichkeiten, alternative Finanzquellen zu erschließen, sind aufgrund der rechtlichen Konstitution staatlicher Hochschulen und der Kritik an der Sozialverträglichkeit von Studiengebühren relativ beschränkt. Um wirtschaftlich handlungsfähig zu sein, können sie An-Institute mit privatrechtlichen Strukturen organisatorisch angliedern und mit ihnen bzw. über sie wirtschaftliche Tätigkeiten wie z.B. AF-Aktivitäten abwickeln.

Kapitel 4

Theoretischer Rahmen zur Erklärung von innerstaatlichem Franchising deutscher Hochschulen

Ziel der vorliegenden Arbeit ist die Erklärung der Entstehung und der Gestaltung innerstaatlicher Franchisingkooperationen deutscher Hochschulen mit privaten Bildungsträgern. Zu diesem Zweck wird vorrangig das Verhalten der staatlichen Hochschule innerhalb der Arrangements erhoben und analysiert. Dabei steht in den aktuellen Reformbewegungen des staatlichen Hochschulsektors weniger der institutionelle Charakter als vielmehr die Organisationswerdung und damit der instrumentelle im Sinne eines zweckorientierten Charakters von Hochschule zur Debatte (s. Kap. 2). Interessanterweise findet sich in den Organisationstheorien der umgekehrte Trend weg von einem rein instrumentellen hin zu einem institutionellen Organisationsverständnis. Ein Grund dafür liegt in einer zu engen Perspektive des ersteren, bei dem davon ausgegangen wird, dass die Organisation Regeln nach Plan befolgt und sich ihre Struktur durch die Entscheidungen und Vorgaben isolierter Expertenmeinungen ergibt. Dieser Blick erlaubt jedoch weder eine Erklärung für regelabweichendes Verhalten von Organisationen noch werden die Entstehungs- und Veränderungsprozesse von Organisationsstrukturen in ihrer Gesamtheit einschließlich des Verhaltens der dabei involvierten Mitglieder betrachtet. Ein institutionelles Organisationsverständnis hingegen bezieht sich sowohl auf formale als auch auf soziale Bestimmungsfaktoren der Organisationsstrukturen, auf geplante und ungeplante Entstehungs- und Veränderungsprozesse sowie auf eventuelle Widersprüchlichkeiten (Schreyögg 2008; Picot et al. 2002).

Als Ausgangspunkt der theoretischen Betrachtung innerstaatlicher Franchisingarrangements wird der Neoinstitutionalismus in seinen Grundzügen dargestellt. Damit soll verdeutlicht werden, dass die Hochschule mit sehr spezifischen und schwer veränderbaren Organisationsstrukturen komplexen institutionellen Anforderungen ausgesetzt ist. Unternehmerische Verhaltensweisen wie z.B. Franchising unterliegen einem hohen Legitimitätsbedarf, der sich entscheidend auf ihre Entstehung und auf ihre Gestaltung auswirken kann (s. Kap. 5, C.II.1.a).

Der Neoinstitutionalismus allein reicht jedoch nicht aus, um derartige Arrangements zu analysieren und zu erklären¹⁷⁷. Er betrachtet Organisationen noch als zu passiv

¹⁷⁷ Für eine ausführliche kritische Auseinandersetzung mit den Ansätzen des Neoinstitutionalismus s. Walgenbach 2006, S. 389 ff.

und reaktiv auf die Umweltbedingungen, die sich in Form von Anforderungen externer Anspruchsgruppen ergeben. Zwar konnten Meyer und Rowan (1977) die Entkopplung und den Vertrauensaufbau als mögliche organisationale Reaktionen identifizieren, die allerdings ein scheinbar konformes Verhalten mit den extern formulierten Ansprüchen implizieren. Der Neoinstitutionalismus betrachtet damit keine aktiven Verhaltensweisen von Organisationen wie Widerstand, Intervention oder politisch motivierte Manipulation, mit denen sie auf die extern formulierten Ansprüche verändernd einwirken bzw. institutionellen Zwängen entgehen (Walgenbach 2006; Oliver 1991).

Eine Erweiterung dessen stellt die Resource-Dependence-Theorie (RDT)¹⁷⁸ dar, die insbesondere durch die Arbeiten von Pfeffer und Salancik (2003)¹⁷⁹ geprägt wurde. Gemeinsamkeiten zu institutionalistischen Ansätzen¹⁸⁰ ergeben sich u. a. in der Annahme, dass organisationales Verhalten von multiplen externen Einflüssen bestimmt wird und dass das Überleben der Organisation von ihrer Fähigkeit abhängig ist, auf diese extern formulierten Ansprüche und Erwartungen zu reagieren. Damit gehen beide Ansätze von der Legitimität¹⁸¹ als kritischer Faktor für Organisationen aus (Pfeffer & Salancik 2003, S. xv f.; Oliver 1991, S. 147).

Die Kernaussagen des Neoinstitutionalismus sowie der RDT als zentraler theoretischer Erklärungsansatz der vorliegenden Arbeit werden im Folgenden dargestellt. Aufgrund der geeigneten Betrachtung von Franchising aus Sicht der Agenturtheorie (s. Kap. 3, A.II) wird diese zur Spezifizierung der RDT bei ihrer Anwendung auf den Untersuchungsgegenstand herangezogen.

¹⁷⁸ Kritiker wie z.B. Schreyögg (2000) sehen in der RDT keine eigenständige Theorie und sprechen von einem Ansatz (Resource-Dependence-Approach (RDA)) anstatt von einer Theorie. Der RDA erscheine zu wenig „zwingend“ und es mangle an klaren Festschreibungen bzw. Definitionen von Begrifflichkeiten (Schreyögg 2000, S. 483). Laut Meinung der Autorin liegt eine Stärke der RDT jedoch in ihrer offenen Darlegung unterschiedlicher Elemente, die – je nach Analysefokus – seinem Anwender facettenreiche Perspektiven erlaubt, die beim wissenschaftlichen Arbeiten sehr willkommen sind. Zudem ist die RDT mit unterschiedlichen Theorieansätzen kombinierbar. Insofern verwendet die Autorin grundsätzlich den Begriff Resource Dependence Theorie (RDT). Zudem ist die Kerntheorie – die relationale Machttheorie nach Emerson (1963) – experimentell getestet (s. Matiaske 1999; Cook et al. 1983; Cook & Emerson 1978).

¹⁷⁹ Die erste Auflage wurde 1978 bei Harper & Row Publishers (New York) veröffentlicht.

¹⁸⁰ Für eine genaue Gegenüberstellung der institutionalistischen Ansätze und der RDT s. Pfeffer & Salancik 2003, S. xv f. und Oliver (1991).

¹⁸¹ Legitimität wird in dieser Arbeit als Zustand bzw. Eigenschaft einer Organisation verstanden, während Legitimation eher den Prozess der Zuweisung von Legitimität beschreibt. In der Literatur wird bei den Neoinstitutionalisten bzw. bei der RDT grundsätzlich von „legitimacy“ und damit übersetzt von Legitimität gesprochen (s. z.B. Walgenbach & Oertel 2010; Walgenbach 2006; Pfeffer & Salancik 2003; Meyer & Rowan 1977).

A. Kernaussagen des Neoinstitutionalismus

Der soziologische Neoinstitutionalismus¹⁸² konzentriert sich auf die Betrachtung von Organisationen. Im Gegensatz zum klassischen Organisationsverständnis geht der Neoinstitutionalismus nicht von einer rationalen Organisationsgestaltung aus, welche auf objektive Organisationsziele ausgerichtet ist. Vielmehr nimmt er an, dass Organisationen in kulturell-gesellschaftliche Rahmenbedingungen einer Gesellschaft eingebettet sind, bestehend u. a. aus Normen, Denkstilen und Interpretationen. Aus diesen Annahmen und nicht aus einer technischen Notwendigkeit heraus bestimmt sich die Organisationsgestaltung als Antwort auf eine subjektiv konstruierte Wirklichkeit¹⁸³ (Walgenbach & Oertel 2010, S. 73 ff.).

I. Überleben von Organisationen durch Legitimitätszuweisung

In einem viel zitierten Aufsatz beschreiben die Autoren Meyer und Rowan (1977)¹⁸⁴ die Abhängigkeit des Erfolgs bzw. der Überlebensfähigkeit von Organisationen von einer maximalen Legitimitätszuweisung durch die externe bzw. institutionalisierte Umwelt. Entscheidend ist die Beurteilung aus der Umwelt sowohl der organisationalen Effizienz als auch der institutionellen Konformität mit in der Gesellschaft bestehenden Rationalitätsmythen, wodurch die Zuweisung von Ressourcen an die Organisation Berechtigung erhält (s. Abbildung 7) (Meyer & Rowan 1977, S. 352 f.). Rationalitätsmythen sind gesellschaftlich verankerte bzw. institutionalisierte Annahmen über die effiziente Ausgestaltung von Organisationen. Bestimmte Strukturen oder Managementpraktiken werden als erforderlich für eine erfolgreiche Bewältigung der Aufgabe erachtet und entsprechend gefordert. Sie gelten als zweckmäßige und sinnvolle Institutionen (Jepperson 1991, S. 147) und werden als Standards bzw. als Routinen nicht hinterfragt sondern als gegeben betrachtet (Zucker 1977, S. 728)¹⁸⁵.

¹⁸² Neben dem soziologischen ist weiterhin ein ökonomischer und ein politischer Neoinstitutionalismus zu unterscheiden (s. dazu Jansen 2010, S. 7 ff.). Der Neoinstitutionalismus geht mit den organisationssoziologischen Arbeiten Selznicks (1957, 1949) aus dem so genannten „klassischen Institutionalismus“ hervor. Im Zentrum steht die Erklärung des Verhaltens von Organisationen in einem reflexiven Verhältnis von Organisation und Gesellschaft. Zur Abgrenzung des klassischen Institutionalismus vom Neoinstitutionalismus s. Senge (2011) sowie DiMaggio & Powell (1991).

¹⁸³ S. dazu den Prozess des „Enactment“ als Festlegung dessen, was Umwelt ist bzw. sein soll, durch die Organisation selbst (Weick 1969). S. ebenfalls den Prozess des „Sensemaking“ (Weick 1995).

¹⁸⁴ Weitere für den Neoinstitutionalismus grundlegende Artikel sind neben den Arbeiten von Granovetter (1985) und Scott (1987, 1995) u. a. „The iron cage revisited“ von DiMaggio & Powell (1983) und „The role of institutionalization in cultural persistence“ von Zucker (1977). Für eine Gegenüberstellung s. Türk (2000).

¹⁸⁵ Beispiele für institutionalisierte Managementpraktiken sind die ISO-Standards zur Qualitätssicherung oder das Assessment Center als Instrument der Personalauswahl (Neuberger 2002).

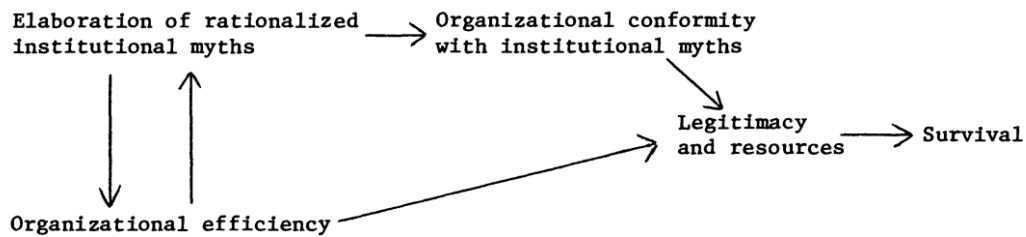


Abbildung 7: Überleben von Organisationen
 Quelle: Meyer & Rowan 1977, S. 353

II. Technische und institutionelle Umwelten¹⁸⁶

Die Umwelt¹⁸⁷ und die darin bzw. daraus formulierten Forderungen an eine Organisation bilden ein wesentliches Moment des Neoinstitutionalismus¹⁸⁸. In früheren Arbeiten wird dabei zwischen technisch-rationalen und institutionellen Umwelten unterschieden (Scott & Meyer 1983). In der technischen Umwelt werden die Organisationsstrukturen hinsichtlich ihrer Leistungsfähigkeit und damit Effizienz durch den Markt beurteilt. In institutionellen Umwelten müssen Organisationen institutionalisierten Regeln Folge leisten, um entsprechend Legitimität als Voraussetzung für die Ressourcengewährung zugesprochen zu bekommen.

Diese sehr dichotome Betrachtung von Organisationsgestaltung führte relativ schnell zu Kritik¹⁸⁹, sodass in den aktuellen Argumentationen die Unterscheidung zwischen den beiden Umwelttypen zunehmend aufgegeben wird. Vielmehr gilt die institutionelle Umwelt als Fundament für alle formulierten Anforderungen an die Organisation.

¹⁸⁶ Aufgrund der zunehmenden Ausdifferenzierung der Gesellschaft und der wachsenden Zahl von neuen Bereichen innerhalb der Umwelt von Organisationen wird im Plural von institutionellen Umwelten gesprochen (Scott 1987, S. 359).

¹⁸⁷ Die grundsätzliche Grenzziehung der Umwelt einer Organisation erfolgt aus rein analytischen Zwecken. Zum einen für die Organisation selbst, die ihre Umwelt mit den beteiligten Akteuren definiert und ihre Bedeutsamkeit klärt, um ihr Verhalten entsprechend auszurichten (Umweltanalyse) (Pfeffer & Salancik 2003, S. 30). Zum anderen definiert der jeweilige Forscher die Umwelt von Organisation, um je nach Untersuchungsgegenstand und –zweck sein Analysefeld abzustecken bzw. zu definieren (Walgenbach & Oertel 2010, S. 81 f.).

¹⁸⁸ Basis für diese Betrachtungsweise bildete die nahezu bahnbrechende Weiterentwicklung in der Organisationsforschung durch die Behandlung von Organisationen nicht als geschlossene, sondern als umweltoffene Systeme (s. z.B. Katz & Kahn 1978). Um organisationales Verhalten zu erklären lag die Konzentration nicht mehr wie üblich auf den internen Dynamiken innerhalb des Organisationskorpus, sondern die Betrachtung erweiterte sich auf die jeweilige Situation und damit Umwelt, in der eine Organisation eingebettet ist. Ihr Verhalten wird wesentlich von den jeweiligen zeitlichen und räumlichen Umweltparametern bestimmt (s. dazu die Darstellung des kontingenztheoretischen bzw. situativen Ansatzes der Organisationsforschung z.B. bei Walgenbach & Oertel 2010, 64 ff.).

¹⁸⁹ Die diesen Aussagen zugrundeliegenden empirischen Studien behandelten vor allem Institutionen des öffentlichen Sektors (z.B. Schulen), die mehr von institutionellen Umwelten abhängen, und deren verwendete Technologien bzw. deren Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge (Zweck-Mittel-Relation) wenig eindeutig sind, sodass eine Effizienzbeurteilung grundsätzlich schwer fällt oder auch nicht angemessen ist. Die Vernachlässigung der technischen Umweltanforderungen solcher Organisationen lässt diese mythisch-zeremoniell erscheinen mit für ihre Aufgabenerfüllung eher dysfunktionalen Strukturen. Im Gegensatz dazu erscheinen Organisationen technischer Umwelten real und rational, doch deren ausschließliche Ausrichtung nach den Anforderungen und Beurteilungen des Marktes sind ebensowenig angebracht. Auch sie unterliegen bestimmten institutionellen Anforderungen, wie z.B. das Aktiengesetz bei der Börse als Prototyp des Marktes (Walgenbach 2006).

Damit wird der Markt wie auch Praktiken und Strukturen aus der ehemals technischen Umweltperspektive Gegenstand einer institutionalistischen Analyse (Walgenbach & Oertel 2010, S 74 ff.).

III. Verhalten von Organisationen

Nun können Organisationsformate, die eine faktische, also im Sinne der reinen Aufgabenbewältigung technologische Effizienz versprechen, im Widerspruch zu den gesellschaftlichen Verhaltens- bzw. Gestaltungsforderungen stehen. Die Organisation steht im Zwiespalt zwischen der Legitimitätszuweisung durch die Gesellschaft und der daran gekoppelten Ressourcenzuweisung einerseits und einer rationalen in der Aufgabe selbst liegenden Effizienzanforderung der Prozessgestaltung andererseits. Sowohl durch diesen möglichen Konflikt als auch durch eventuelle Widersprüche von Regeln aus mehreren gleichzeitig relevanten institutionellen Umwelten heraus muss die Organisation zwischen mehreren Verhaltensmöglichkeiten in Abschätzung ihrer Auswirkungen wählen.

Meyer & Rowan (1977) konzentrieren sich dabei auf zwei mögliche strategische Verhaltensweisen: die Entkopplung und den Vertrauensaufbau¹⁹⁰. Durch die Strategie der Entkopplung versucht die Organisation das rein aufgabenbezogene, tatsächliche Umfeld mit seinen Anforderungen von der institutionalisierten Umwelt zu trennen. Die Organisation hält die technologische Organisationsgestaltung so weit verborgen, dass sie von der institutionalisierten Umwelt nicht bzw. nicht vollständig oder adäquat beurteilt werden kann (z.B. uneindeutige Zielformulierungen, Kontrollersatz durch ritualisierte Rechenschaftslegung). Damit versucht sie der Gefahr eines Legitimitätsverlusts durch Nichterfüllung der extern formulierten Ansprüche zu entgehen.

Die zweite Strategie betrifft die Fähigkeit der Organisation eine „Aura des Vertrauens“ aufzubauen, wodurch sich jegliche Begutachtungs- bzw. Kontrollnotwendigkeiten zur Beurteilung durch Externe erübrigen. Dabei sind sich die relevanten Beteiligten durchaus über die Trennung von technologisch-effizienten und institutionalisierten Anforderungen bewusst, glauben aber daran, dass die Organisation nach bestem Gewissen und Vorgehen ihrer Aufgabenerfüllung nachgeht. Bei beiden Strategien ist für die Organisation die adäquate Außendarstellung ihres Verhaltens mit dem richti-

¹⁹⁰ Meyer und Rowan (1977) identifizieren zunächst vier partielle Lösungsmöglichkeiten für die Konfliktsituation, die von einer Nichterfüllung bzw. rigiden Erfüllung der institutionellen Erwartungen bis zum klaren Bekenntnis zur Inkonsistenz zwischen technologischen Effizienzanforderungen und institutionalisierten Erwartungen ggf. mit Darstellung möglicher Lösungsansätze reichen. Die Autoren kommen jedoch zu dem Entschluss, dass diese vier Lösungsmöglichkeiten die Konfliktsituationen nicht auflösen können und reduzieren sich auf die zwei hier dargestellten Verhaltensstrategien Entkopplung und Vertrauen (Meyer & Rowan 1977, S. 356).

gen Vokabular entscheidend. Die Organisation baut eine Legitimationsfassade auf, sie macht Lippenbekenntnisse, mit der sie den Schein erweckt bzw. bewahrt, dass ihre Struktur den institutionalisierten Anforderungen entspricht. Ein solches Verhalten kann damit als „scheinbar konform“ beschrieben werden (s. Tabelle 5). Die Organisation wird als modern, rational und effizient wahrgenommen und erfährt entsprechend Legitimitätszuweisung (Meyer & Rowan 1977, S. 356 f.)¹⁹¹.

Die aus dem Neoinstitutionalismus entwickelten Strategieoptionen reichen nicht aus, um das facettenreichere Verhalten von Organisationen zu erklären. Notwendig ist ihre Betrachtung als aktiv Handelnde innerhalb ihrer Umwelten. Dadurch ergibt sich ein breiteres Repertoire an Verhaltensstrategien, die sich aus der Ressourcenabhängigkeitstheorie herleiten lassen.

B. Die Ressourcenabhängigkeitstheorie (RDT)

Das Hauptwerk zur RDT leisteten die Autoren Pfeffer und Salancik (2003) mit ihrer Arbeit „The External Control of Organization“, in der sie anstelle der individual-rationalistischen Perspektive vorangehender Organisationstheorien den institutionellen und politischen Charakter von Organisationen hervorheben. Im Vergleich zu den situativen bzw. kontingenztheoretischen und damit institutionalistischen Ansätzen (s. Fußnote 188) behandelt die RDT expliziter die Wirkung von Umweltfaktoren auf die Gestaltung von Organisationsstrukturen und auf das Verhalten von Organisationen (Gretzinger 2008; Walgenbach 2006).

Die theoretischen Basiselemente zur RDT liefern vor allem die Arbeiten von Thompson (1967), Cyert & March (1963), March & Simon (1958) und insbesondere von Emerson (1962) mit der Untersuchung von Machtrelationen (s. Hermes 2002, S. 96).

Das Forschungsinteresse der Theorie liegt in der Analyse und der Erklärung des Verhaltens von Organisationen als abhängige Variable. Die Grundannahme lautet, dass Organisationen ihr Überleben sichern wollen¹⁹². Da sie als offene und nicht au-

¹⁹¹ Derartige Verhaltensweisen führen zu Strukturgleichheiten innerhalb so genannter „organisationaler Felder“ (DiMaggio & Powell 1983). Diese bezeichnen durch ihre Strukturierung eine Umwelt, die sich durch ein gemeinsames Sinnsystem und damit durch aufeinander bezogene Handlungen ergibt. Die Strukturgleichheit bzw. Isomorphie lässt sich auf drei Mechanismen zurückführen: Isomorphie durch Zwang, Isomorphie durch mimetische Prozesse und Isomorphie durch normativen Druck (DiMaggio & Powell 1983).

¹⁹² Zu Knyphausen-Aufseß (2000) widmet sich der Integration der RDT in das Strategische Management und stellt sie dem ressourcenorientierten Ansatz gegenüber. Dabei diskutiert er die Frage, ob

tarke Systeme betrachtet werden, sind sie von Ressourcen aus ihrer Umwelt abhängig. Entsprechend stehen sie mit externen Akteuren in Austauschbeziehungen, über welche sie kritische, im Sinne von überlebensrelevante Ressourcen beziehen. Neben dieser Ressourcenabhängigkeit ergeben sich Unsicherheiten innerhalb einer Interaktionsbeziehung. Durch diese beiden Faktoren bedingen sich bestimmte Machtverhältnisse zwischen den beiden Akteuren. Als fokale Organisation wird in dieser Arbeit die Organisation bezeichnet, die in einer bestimmten Abhängigkeit und damit in einem Interaktionsverhältnis mit einer anderen Organisation steht. Sie strebt nun danach, ihre Machtposition zu stabilisieren bzw. zu stärken, um langfristig ihr Überleben als „Meta- oder Finalziel“ zu sichern (Hermesch 2002, S. 107).

Durch den Ressourcenbezug zwischen den zwei Akteuren entstehen Ansprüche („demands“) des liefernden gegenüber dem beziehenden Akteur. Zur Sicherung des Ressourcenflusses müssen diese bestmöglich erfüllt werden. Ausgehend von der Legitimität¹⁹³ gilt nun die Effektivität¹⁹⁴ als zentrale Erfolgsvariable des Verhaltens der fokalen Organisation. Dabei liefern Pfeffer und Salancik (2003) ein weites Set an Gestaltungs- und Verhaltensstrategien, die über das passive bzw. adaptive Verhalten von Organisationen – wie sie im neoinstitutionalistischen Ansatz besprochen werden – hinausgehen. Demnach reagiert die Organisation auf institutionelle Vorgaben aus ihrer Umwelt nicht nur mit Konformität oder scheinbarer Konformität, sondern widersetzt sich den Anforderungen und wirkt aktiv auf ihre Umwelt ggf. mit folgenhaften Veränderung dieser ein (Pfeffer & Salancik 2003; s. dazu u. a. Gretzinger 2008; Nienhüser 2008; Hermesch 2002; Schreyögg 2000; Zu Knyphausen-Aufseß 2000).

Der RDT liegt ein sehr weites Verständnis von Organisationen zugrunde, in dem sie als Koalition von unterschiedlichen Interessen und Präferenzen ihrer Mitglieder betrachtet werden. Ihre Ziel- bzw. Zwecksetzung kann entsprechend mehrzählig, heterogen und dynamisch sein und jenseits zentral vorgegebener Ziele liegen (Pfeffer & Salancik 2003, S. 26). Je nach Forschungsgegenstand und -fragen können damit

Organisationen grundsätzlich nach Überleben oder (auch) nach Gewinn streben (Zu Knyphausen-Aufseß 2000, S. 458 ff.).

¹⁹³ Pfeffer und Salancik (2003) rekurren auf Parsons (1956) Idee, dass Legitimität für das stetige Überleben der Organisation notwendig ist (Pfeffer & Salancik 2003, S. 26).

¹⁹⁴ Effektivität beruht damit auf einem externen Beurteilungsprozess durch die relevanten Anspruchsgruppen der fokalen Organisation, während sich die Effizienz ihres Verhaltens durch einen internen Beurteilungsprozess durch die Organisation selbst hinsichtlich ihrer Performance ergibt (Pfeffer & Salancik 2003, S. 34; s. Hermesch 2002, S. 107). Für Pfeffer und Salancik (2003) sind Effizienz und Effektivität voneinander unabhängige Komponenten. Organisationen können effizient und effektiv, weder effizient noch effektiv, effizient aber nicht effektiv oder nicht effizient aber effektiv sein. Die Autoren weisen auf die bestehenden Konfusionen bezüglich der Verwendung der beiden Begriffe hin, da Effizienz selbst ein Bewertungsmaßstab mit einem sozial idealistischen Charakter geworden ist (Pfeffer & Salancik 2003, S. 35; s. dazu Walgenbach 2006, S. 365).

sowohl Kollektivakteure in Form von Organisationen und Netzwerken als auch Einzelpersonen die Analyseebene sein (Gretzinger 2008, S. 109).

Eine solche Offenheit wirft gleichzeitig die Frage nach der Grenzziehung der Organisation bzw. nach der Zuweisung ihrer Mitglieder auf („problem of inclusion“) (Pfeffer & Salancik 2003, S. 32). Diese erfolgt nicht auf Basis der Personen, sondern bestimmt sich durch deren Handeln. Dabei obliegt es der Organisation, das Verhalten ihrer Mitglieder zu steuern. Die Grenze der Organisation ergibt sich dann genau dort, wo ihre Möglichkeit der Verhaltenssteuerung endet bzw. wo die Steuerung einer anderen Organisation stärker ausfällt. „The organization ends where its discretion ends and another’s begins.“ (ebd.).

Ein einzelnes Mitglied kann gleichzeitig Part mehrerer Umwelten und Organisationen sein („partial inclusion“), wodurch es ggf. zu konfligären Erwartungen von der fokalen Organisation an das Verhalten des Individuums und vice versa kommen kann (ebd., S. 32 f.).

I. Ressourcenabhängigkeit

Eine der unabhängigen Variablen der RDT stellt die Ressourcenabhängigkeit zwischen zwei Akteuren einer Austauschbeziehung dar. Sie ergibt sich aus der Bedeutung der ausgetauschten Ressource für die fokale Organisation und den alternativen Möglichkeiten ihrer Beschaffung bzw. ihres Ersatzes.

Dabei bleibt der Begriff der Ressource innerhalb der RDT¹⁹⁵ relativ unbestimmt. Ressourcen sind die Mittel, die eine Organisation benötigt, um sich selbst zu erhalten und die von außen zu beschaffen sind (Pfeffer & Salancik 2003, S. 258; Zu Knyphausen-Aufseß 2000, S. 463 f.). Ausgetauscht werden „monetary or physical resources, information, or social legitimacy“ (Pfeffer & Salancik 2003, S. 43). In einer späteren Arbeit Pfeffers (1992) findet sich eine weitere ebenfalls breite Definition, mittels derer alles als Ressource betrachtet werden kann, dem ein Wert zugewiesen wird. „Resources can be almost anything that is perceived as valuable – from building contracts to press exposure to control over systems and analysis.“ (Pfeffer 1992, S. 87). Entscheidend ist, dass die Ressourcenverfügung und -kontrolle eines Akteurs diesem Macht über einen anderen Akteur verleihen, sobald letzterer eine Nachfrage nach diesen Ressourcen äußert (Grönweg & Matiaske 2012). Damit ergibt sich eine

¹⁹⁵ Das Verständnis von Ressourcen in der Betriebswirtschaft und in den ressourcenorientierten Ansätzen des Strategischen Managements – wie dem Resource-Based-View – wird insbesondere durch die Arbeit Wernerfelts (1984) geprägt. Für eine weitere Spezifizierung von Ressourcen aus betriebswirtschaftlicher Perspektive s. Matiaske und Gretzinger (2000).

Ressourcenabhängigkeit zwischen zwei Akteuren durch die folgenden drei Komponenten:

1. Ressourcenbedeutung

Die Bedeutung einer getauschten Ressource für die fokale Organisation ergibt sich aus dem relativen Anteil der Ressource an der Gesamtheit aller für die Organisation relevanten Ressourcen. Ein Unternehmen, das z.B. nur ein Produkt oder eine Dienstleistung in seinem Portfolio führt, ist abhängiger von der entsprechenden Kundengruppe als ein Unternehmen mit einem breiter gestreuten Portfolio, das sich auf mehreren Märkten gleichzeitig bewegt. Handelt es sich um eine kritische Ressource, so kann die Organisation ohne diese nicht überleben. Entsprechend ist die fokale Organisation an der Stabilität der Austauschbeziehung interessiert, die in diesem Kontext ein wichtigeres Ziel als Rentabilität oder Wachstum bedeuten kann (Pfeffer & Salancik 2003, S. 46 f.).

2. Ressourcenkontrolle

Als zweite Determinante ist die Verfügungsgewalt über die Allokation und die Nutzung der Ressource durch den liefernden, externen Akteur zu nennen. Entscheidend sind dabei die Verteilung der Verfügungsrechte an der Ressource, die nutzenden Personen sowie Kontroll- und Regulierungsmöglichkeiten ihres Besitzes, ihres Zugangs und ihrer Nutzung.

3. Konzentration der Ressourcenkontrolle

Je mehr Möglichkeiten die fokale Organisation hat, die Ressourcen außerhalb eines bestimmten Interaktionsverhältnisses zu beschaffen oder sie zu ersetzen, desto geringer ist die Konzentration der Ressourcenkontrolle. Eine hohe Anzahl von verfügbaren Akteuren stellt dabei nur eine Bedingung dar. Ausschlaggebend ist, ob die fokale Organisation letztlich auch Zugang zur Ressource über diese Anbieter hat. Eine konzentrierte Ressourcenkontrolle bedeutet ebenfalls, dass die Kontrollmöglichkeiten des Ressourcenflusses trotz einer Vielzahl an Akteuren auf einige wenige Stellen verteilt sind, durch welche die Allokation kanalisiert wird (Pfeffer & Salancik 2003, S. 45 ff.; s. dazu Hermes 2002, S. 100 f. und Zu Knyphausen-Aufseß 2000, S. 465 ff.).

Beim Konzept der Ressourcenabhängigkeit ist entscheidend, dass eine Determinante allein noch keine Abhängigkeit verursacht. Wenn z.B. die Ressource kritisch ist, aber die fokale Organisation über ausreichend alternative Ressourcenquellen verfügt, besteht noch kein dependentes Verhältnis. Erst in der Gesamtbetrachtung lässt sich der Ressourcenabhängigkeitsgrad einer fokalen Organisation bestimmen (Pfeffer & Salancik 2003, S. 45 ff.; s. dazu Hermesch 2002, S. 101).

II. Unsicherheit

Als weitere unabhängige Variable führen Pfeffer und Salancik (2003) die Unsicherheit auf, die ein Maß dafür ist, inwieweit die fokale Organisation zukünftige Entwicklungen und ihre Auswirkungen sowohl innerhalb konkreter Austauschbeziehungen zu externen Akteuren (endogen) als auch hinsichtlich ihrer gesamten Umwelten außerhalb der Interaktionsbeziehung (exogen) vorhersehen kann¹⁹⁶. „Uncertainty refers to the degree to which future states of the world cannot be anticipated and accurately predicted“ (Pfeffer & Salancik 2003 S. 67). Unsicherheiten können somit Unvorhersehbarkeiten gleichgesetzt werden (Gretzinger 2008, S. 108). Im Gegensatz zu den endogenen Unsicherheiten sind die exogenen grundsätzlich nicht von den Akteuren beeinflussbar wie es z.B. bei Inflationsrisiken oder bei Veränderungen gesetzlicher Regelungen der Fall ist (ebd., S. 108 f.).

Die Organisation strebt nun danach, diese Unsicherheiten zu reduzieren, um möglichst rationale Entscheidungen treffen zu können. Allerdings geht die RDT nicht von vollkommener Rationalität aus. Ihre Verhaltensannahmen bezüglich der involvierten Akteure sind die der begrenzten Rationalität und des Egoismus. Erstes Konzept sieht vor, dass die involvierten Personen nach subjektiver Nutzenerhöhung streben. Unabhängig von übergeordneten organisationalen Zielen und Vorgaben wird ihr Verhalten primär durch ihre persönlichen Präferenzen gesteuert (ebd., S. 108 ff.)¹⁹⁷.

¹⁹⁶ Nach Pfeffer und Salancik (2003) lässt sich die Entstehung von Unsicherheiten auf Basis von drei aufeinander einwirkenden Umweltebenen erklären. Auf der ersten Ebene findet sich das gesamte System von Individuen und Organisationen, die untereinander und mit der fokalen Organisation durch Ressourcenaustausch in Verbindung stehen. Die Ebene beinhaltet strukturelle Umweltcharakteristika: die Konzentration von Macht und Autorität, die Knappheit bzw. Verfügbarkeit kritischer Ressourcen sowie die Anzahl und Intensität der Verbindungen der Organisationen. Die jeweiligen Ausmaße dieser Umweltcharakteristika beeinflussen die Beziehungen der Akteure, die zweite Umweltebene, beschrieben durch Konflikte und gegenseitige Abhängigkeiten. Diese wiederum bestimmen den Grad an Unsicherheit für die fokale Organisation, die dritte Umweltebene. Als „enacted environment“ konstruiert die fokale Organisation diese Ebene jedoch selbst durch ihre Wahrnehmung und Interpretation der Umwelt (Pfeffer & Salancik 2003, S. 62 ff.; s. dazu Hermesch 2002, S. 101 ff.).

¹⁹⁷ Pfeffer und Salancik (2003) beschreiben diesen Aspekt in dem Konzept „constraints“. Das Verhalten eines Individuums wird bestimmt durch soziale Einflüsse, physikalische Realitäten, kognitive Kapazitäten, Informationen und durch persönliche Präferenzen (Pfeffer & Salancik 2003, S. 14 ff.).

Entgegen dem neoklassischen Konzept des Homo Oeconomicus¹⁹⁸ als ökonomisches Modell individuellen Handelns wird beim Konzept der begrenzten Rationalität davon ausgegangen, dass ein Individuum bzw. ein Akteur die relevante Umwelt und Wahrheit nicht vollständig erfassen und antizipieren kann. Er konstruiert vielmehr seinen kognitiven Kapazitäten entsprechend ein vereinfachtes Bild der Wahrheit als Basis für seine Entscheidungen, die damit nur intendiert rational ausfallen.

Dabei bezieht sich die RDT nicht nur auf die Betrachtung einzelner Personen sondern ist – je nach Untersuchungsgegenstand – auf Individuen, Gruppen oder Organisationen als Akteure anwendbar.

Das Einbeziehen der Wahrnehmungs- und Interpretationsvorgänge bedeutet für die RDT dreierlei:

1. Das Verhalten der fokalen Organisation wird nicht durch die Umwelten bestimmt, die sich aus ihren tatsächlichen oder objektiven Austauschbeziehungen ergeben, sondern durch die von der Organisation wahrgenommenen Beziehungen bzw. Umwelten und ihren Interpretationen derer. Diese werden wiederum von den Präferenzen der betrachteten Akteure beeinflusst.
2. Aufgrund der begrenzten Rationalität sind die Unsicherheiten für die fokale Organisation zwar reduzierbar, aber nicht eliminierbar.
3. Die fokale Organisation kann versuchen, auf die Wahrnehmungs- und Interpretationsprozesse ihres Gegenübers manipulierend zu ihren Gunsten einzuwirken, wodurch sich Machtverhältnisse innerhalb der Beziehung entsprechend verschieben können (Gretzinger 2008, S. 106 ff.).

III. Macht

Durch die Gegenüberstellung der Ressourcenabhängigkeiten und der Unsicherheiten innerhalb einer Austauschbeziehung ergibt sich eine bestimmte Machtkonstellation¹⁹⁹ der beiden Akteure zueinander. Damit beschreibt Macht innerhalb der RDT ein relationales Konzept²⁰⁰.

¹⁹⁸ Für eine ausführliche Besprechung des Homo Oeconomicus in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften s. Kirchgässner (2008).

¹⁹⁹ S. zum Machtbegriff die Definition Webers als Grundlage weiterer Diskussionen und Entwicklungen von Machttheorien. Macht heißt für Weber (1972) „jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel, worauf diese Chance beruht“ (Weber 1972, S. 28).

²⁰⁰ Andere machttheoretische Arbeiten gehen grundsätzlich von einer spezifischen Ressource als Machtursprung aus wie z.B. bei der Identifikation der fünf Machtbasen nach French und Raven (1959). Arbeiten zur Operationalisierung und Weiterentwicklung der Machtbasen finden sich bei Hinkin und Schriesheim (1989) sowie bei Crozier und Friedberg (1979). Weitere Diskussionen s. u. a. bei Matiaske & Nienhüser (2010) und Nienhüser (2003).

Pfeffer und Salancik (2003) verweisen sowohl auf Machtprozesse zwischen der fokalen Organisation und ihren externen Austauschpartnern („external power dynamics“) als auch im Innenverhältnis mit Blick auf die einzelnen Mitglieder und ihrer Bedeutung für die Prozesse der Überlebenssicherung der Organisation („internal power dynamics“).

Bezogen auf das Machtkonzept im Außenverhältnis rekurrieren die beiden Autoren auf Emersons (1962) relationale Machttheorie²⁰¹. Dabei kann Macht als Funktion erstens aus dem Ausmaß der Ressourcenkontrolle, zweitens aus den Interessen der Akteure und drittens aus den zur Verfügung stehenden alternativen Ressourcenquellen betrachtet werden, was grundsätzlich dem Konzept der Ressourcenabhängigkeit entspricht (s. o.). Eine reale Machtsituation lässt sich jedoch nicht per se aus diesen Variablen ableiten. Entscheidend ist, dass mögliche Machtpositionen durch das Verhalten der Akteure in tatsächliche Macht umgewandelt werden. Voraussetzungen dafür sind, dass ein Akteur seine Machtposition einerseits wahrnehmen und situationsgerecht einordnen kann und sie andererseits tatsächlich (aus)nutzt bzw. wirken lässt. Dabei ergibt sich die Machtposition eines Akteurs in Relation zur Gegenmacht des anderen Akteurs. Relevant ist also, wie wichtig die Austauschbeziehung für beide Partner ist. Die RDT legt damit ein Machtkonzept zugrunde, das sich nicht auf die formalen Machtverhältnisse in Form von dokumentierten Festlegungen und Regelungen fokussiert (z.B. Verträge, Weisungsbefugnisse), sondern das die reale Machtverteilung im informellen Sinne auf Basis von verteilten Ressourceninteressen und -kontrollen als Erklärungsvariablen nutzt (Gretzinger 2008, S. 102 ff.; Pfeffer & Salancik 2003, S. 53 f.; Nienhüser 1998, S. 5).

Dabei wird weiter angenommen, dass die Akteure danach streben, ihre Macht zu vergrößern. Dazu stehen ihnen laut Emerson (1962) vier Verhaltensoptionen als „balancing operations“²⁰² zur Verfügung, die von Pfeffer und Salancik (2003) bei der Ableitung von Verhaltensstrategien zur Reduktion und Vermeidung von Abhängigkeiten und Unsicherheiten in der RDT aufgegriffen werden (s. u.).

²⁰¹ Emerson (1962) selbst spricht nicht von einer eigenen Theorie, sondern von der Anwendung einer ökonomischen und behavioristischen Verhaltenstheorie zur Erklärung von Macht und sozialen Strukturen (Emerson 1962; s. Nienhüser 1998, S. 5).

²⁰² Es ergeben sich folgende „Balancierungsoperationen“ bei einem Verhältnis zwischen zwei Akteuren A und B:

- Akteur A weist der getauschten Ressource von B geringere Wichtigkeit zu oder verzichtet gänzlich auf sie.
- Akteur A erschließt sich alternative Ressourcenquellen.
- B versucht aktiv, den Bezug der Ressource durch diese alternativen Quellen zu verhindern oder er nutzt die Situation, dass A die alternativen Ressourcenquellen aus anderen, von ihm nicht direkt beeinflussten Gründen verwehrt bleiben.
- Für den Fall, dass auch B Ressourcen von A bezieht, versucht A diese Ressourcen als wichtiger für B erscheinen zu lassen (Emerson 1962, S. 35 ff.; s. dazu Gretzinger 2008, S. 99 ff.; Nienhüser 2003, S. 146 f.).

Machtprozesse im Innenverhältnis der fokalen Organisation erklären Pfeffer und Salancik (2003) auf Basis von Hickson et al. (1971). Danach verfügen diejenigen Mitglieder oder Untereinheiten einer Organisation über Machtpositionen, die wesentlich dazu beitragen, Unsicherheiten für die fokale Organisation zu reduzieren oder kritische Ressourcen zu beschaffen. Je relevanter diese Unsicherheiten bzw. Ressourcen für die Organisation eingeschätzt werden und je spezifischer die Person oder Einheit in der Organisation eingesetzt ist – je schwieriger es also ist, sie zu ersetzen – desto einflussreicher und damit mächtiger ist sie (Pfeffer & Salancik 1974 und 2003, S. 45).

Die für diese Arbeit wesentlichen Aspekte des RDT werden in Abbildung 8 zusammenfassend dargestellt. Sie zeigt die unabhängigen Variablen der Ressourcenabhängigkeit und der Unsicherheit mit ihren jeweils spezifizierenden Komponenten. Die Verhaltensstrategien als abhängige Variable werden im Folgenden näher erläutert.



Abbildung 8: Zugrundeliegendes Verständnis des RDT
 Quelle: Eigene Darstellung

IV. Verhaltensstrategien

Im Folgenden sollen die Verhaltensweisen bzw. Strategieoptionen einer fokalen Organisation aufgeführt werden, welche aus der RDT zur Reduktion von Ressourcenabhängigkeiten und Unsicherheiten formuliert werden.

Aus ihrem breiten Umweltkontext heraus steht die Organisation den Forderungen mehrerer unterschiedlicher Anspruchsgruppen gegenüber. Zum einen kann sie diesen aus Kapazitätsgründen nicht in vollständiger und gleichzeitiger Weise nachkommen. Zum anderen können die verschiedenen Ansprüche auch im Konflikt zueinander stehen. Die fokale Organisation kann nicht in konsequenter Weise auf die Einflüsse von außen reagieren und muss entscheiden, welchen Ansprüchen sie gerecht wird („compliance“), welche sie durch geeignete Strategien umgeht („avoidance“) und welche sie durch Umweltveränderungen zu ihren Gunsten aktiv (um)gestaltet („managing control and influence“) (Pfeffer & Salancik 2003).

Die RDT liefert dafür ein Verhaltensrepertoire, das aus verschiedenen Möglichkeiten besteht und als Grundlage für die hier unternommene Analyse dient (Gretzinger 2008; Nienhüser 2008; Pfeffer & Salancik 2003; Hermes 2002; Oliver 1991). In der Literatur unterscheiden sich diese Strategieoptionen in kleineren Details in ihrer Bezeichnung oder Zuordnung. Für einen strukturierten Überblick wird in dieser Arbeit übergeordnet zwischen einem mit den Ansprüchen der externen Austauschpartner konformen oder non-konformen Verhalten unterschieden. Non-Konformität wird dabei weiter untergliedert in scheinbar konformes Verhalten und Widerstand bzw. aktive Veränderungen der Umweltbedingungen durch die fokale Organisation. Als weitere Option kann sich eine fokale Organisation den formulierten Ansprüchen entziehen, indem sie das betreffende Interaktionsverhältnis lockert oder ganz auflöst und neue bzw. alternative Ressourcenquellen sucht. Diese Verhaltensmöglichkeiten werden unter dem Begriff Flucht zusammengefasst²⁰³. Die Tabelle 5 stellt diese Strategieoptionen übersichtlich dar, bevor sie nachfolgend im Detail beschrieben werden.

²⁰³ Die unter Flucht genannten Verhaltensweisen können auch unter Non-Konformität aufgeführt werden, sie sollen aber für diese Arbeit explizit herausgestellt werden. Eine trennscharfe Einordnung der Verhaltensstrategien nach den genannten Kategorien ist nicht möglich und auch nicht intendiert. Die Gliederung soll lediglich Orientierungshilfe für die Beantwortung der hier gestellten Forschungsfragen bieten.

Konformität	Non-Konformität		Flucht
	Scheinbare Konformität	Widerstand / aktive Veränderung	
<u>Konformität</u> - Erfüllung der Anforderungen - Normen und Regeln akzeptieren und befolgen - Modelle nachahmen	<u>Vermeidung von Einflussnahme</u> - Bewertungsprozess der Anspruchserfüllung manipulieren oder kontrollieren durch eine bewusst gesteuerte Informationspolitik: Verfälschung oder Zurückhaltung von Informationen, Verwendung des „richtigen Vokabulars“	<u>Kontrolle von Abhängigkeiten</u> - Integration oder Fusion, - Verhandlungen, Verträge oder Kapitalbeteiligungen, - Kooptationen, - Einbindung von Gesetzen und anderen Institutionen mit hoher Autoritätswirkung <u>Offensichtlicher Widerstand</u> - Regeln, Anforderungen, institutionalisierte Zwänge bekämpfen bzw. angreifen - Normen und Werte ignorieren <u>Lobbyismus</u> - Schwächung der Machtposition durch Einbeziehung Dritter	<u>Vermeidung von Abhängigkeiten</u> - Anknüpfung zur institutionellen Umwelt lockern - Veränderung der Organisationsstrukturen - Zusätzliche oder alternative Ressourcenquellen erschließen (Ziele, Aktivitäten, Standort ändern)

Tabelle 5: Zusammenfassung der Verhaltensstrategien zur Vermeidung und Reduktion von Abhängigkeiten und Unsicherheiten
 Quelle: Eigene Darstellung nach Pfeffer & Salancik (2003), Oliver (1991) und Meyer & Rowan (1977)

1. Konformität

Organisationen können in einem passiven Handlungsmodus Normen und Regeln akzeptieren und befolgen und die an sie gestellten Anforderungen vollständig erfüllen. Zu solchen Verhaltensweisen gehören auch das bewusste oder unbewusste Nachahmen von erfolgreichen Organisationen oder Modellen sowie die Befolgung von Empfehlungen z.B. von (renommierten) Beratungsunternehmen (Pfeffer & Salancik 2003, S. 44 ff.; Oliver 1991, S. 152 ff.).

Um zu verstehen, ob sich eine Organisation für oder gegen die Erfüllung der Erwartungen ihrer Anspruchsgruppen entscheidet, müssen die Bedingungen der sozialen Kontrolle bzw. der Umwelteinflüsse verstanden werden. Pfeffer und Salancik (2003) liefern eine Auflistung solcher Bedingungen, die zu einem konformen Verhalten der fokalen Organisation mit den externen Forderungen führen²⁰⁴. Dazu gehören u. a. eine hohe Bedeutung der getauschten Ressource und wenige oder gar keine Möglichkeiten einer alternativen Beschaffung oder ihres Ersatzes, die Einsehbarkeit und

²⁰⁴ S. dazu Bedingungen zur Vorhersage von Widerstand als Reaktion auf externe Anforderungen einer fokalen Organisation bei Oliver (1991). Eine Gegenüberstellung der Verhaltensbedingungen der Autoren findet sich in Anhang 3.

Beurteilbarkeit der Aktivitäten und Leistungsergebnisse der fokalen Organisation für den externen Partner sowie eine hohe Vereinbarkeit der Anforderungen der externen Organisation mit den Ansprüchen anderer Austauschpartner, von denen ebenfalls relevante Ressourcen bezogen werden (Pfeffer & Salancik 2003, S. 43 f.)²⁰⁵.

Die Besonderheit der RDT ergibt sich nun dadurch, dass diese einflussnehmenden Umweltbedingungen nicht als unveränderlich betrachtet werden. „These conditions are not themselves unalterable givens in a situation“ (ebd., S. 44). Pfeffer und Salancik (2003) erweitern mit der RDT den neoinstitutionalistischen Ansatz um die Sichtweise, dass die fokale Organisation fähig ist bzw. Versuche unternimmt, diese Bedingungen zu verändern und ihren Einfluss innerhalb der Interaktionsbeziehung zu vergrößern (ebd., S. 45). Dies gelingt ihr durch die nachfolgend aufgeführten Optionen von non-konformen oder flüchtigem Verhalten.

2. Vermeidung von Einflussnahme

Die fokale Organisation kann Maßnahmen ergreifen, um formulierte Ansprüche aus der Umwelt oder deren Befriedigungsbewertung zu kontrollieren bzw. zu manipulieren. Der Vorteil dieses Vorgehens besteht darin, dass sich die fokale Organisation ihre Autonomie, also ihren Handlungsspielraum („discretion“), erhält (Pfeffer & Salancik 2003, S. 97 f.). Durch eine entsprechende Gestaltung und Steuerung der Informations- und Kommunikationskanäle kann sie z.B. lediglich den Anschein der Anforderungserfüllung erwecken, die Bewertung der Erwartungsbefriedigung der externen Anspruchsgruppe beeinflussen und die grundsätzliche Formulierung von Forderungen durch Marketing- und Werbemaßnahmen sowie durch subjektiv beeinflusste Berater steuern (angebotsinduzierte Nachfrage) (Pfeffer & Salancik 2003, S. 105; Oliver 1991, S. 154 ff.). In diesen Verhaltensweisen finden sich die von Meyer und Rowan (1977) vorgeschlagenen Strategien der Entkopplung und des Vertrauensaufbaus wieder, wodurch Organisationen externe Kontrollmaßnahmen zu verhindern suchen, indem sie den Einblick in die faktischen Organisationsstrukturen verhindern und das „richtige Vokabular“ benutzen (s. o.).

²⁰⁵ Problematisch bei der Entscheidung zur Konformität ist, dass dieses Verhalten mit hoher Wahrscheinlichkeiten zu neuen bzw. weiteren Ansprüchen aus der Umwelt führt und die Erfüllung von Forderungen anderer externer Gruppen behindert: „(...) compliance is likely to generate additional demands for various actions and, more important, may restrict the organization's ability to adapt to other demands made by other external groups in the future“ (Pfeffer & Salancik 2003, S. 110).

Von hoher Bedeutung ist in diesem Zusammenhang die Sichtbarkeit der Aktivitäten und der Leistungsergebnisse der fokalen Organisation für die externe Anspruchsgruppe. Sie bildet wesentliche Voraussetzung für den externen Akteur, die Leistungserfüllung mit seinen Erwartungen abzugleichen, zu bewerten und ggf. zu sanktionieren. Neben der Datenbeschaffung ergibt sich die Schwierigkeit, dass die Ergebnisse schwer zu beurteilen sind. Definierte Bewertungskriterien unterliegen häufig einer unklaren Anwendung bzw. einer Mehrdeutigkeit. Weiterhin ist die nicht immer gegebene Bedingung einer klaren Zuweisung von Handlungsverantwortungen für den Bewertungs- und ggf. Sanktionierungsprozess wichtig.

Ersatzweise kann die Anspruchserfüllung durch Dokumentationen entlang definierter Kriterien erfolgen. Ausreichend ist dabei, dass der externe Akteur die Sichtbarkeit lediglich als solche wahrnimmt, ohne dass sie faktisch vorliegt. Dabei kann der Evaluationsprozess aktiv durch die fokale Organisation gesteuert werden, in dem sie Evaluierungsmaßnahmen und -kriterien als nicht möglich deklariert oder sich selbst als „Experte“ gegenüber der externen Organisation ausgibt.

Die Entscheidung der fokalen Organisation, welche Informationen herausgegeben werden, ist ein selektiver und damit politischer Prozess. Viele Organisationen halten eine Geheimhaltung von Informationen für eine notwendige Bedingung, um sich ihren Handlungsspielraum zu sichern (Pfeffer & Salancik 2003, S. 104 f.; Oliver 1991, S. 154 ff.).

3. Kontrolle von Abhängigkeiten

Neben der Kontrolle der Einflussnahmemöglichkeiten der externen Akteure kann die fokale Organisation die bestehenden Abhängigkeitsverhältnisse kontrollieren. Eine Strategieoption ist die Integration von oder die Fusion mit Organisationen, die über kritische Ressourcen verfügen, um Kontrollen über den Ressourcenfluss auszuüben. Eine etwas weniger kostspielige und flexiblere Variante ist die der Kooperation und der Verhandlung mit relevanten Akteuren in Form von langfristigen Verträgen, Kartellen, Joint Ventures oder Kapitalbeteiligungen. Allerdings bieten diese Strategien einen geringeren Grad an Abhängigkeits- bzw. Unsicherheitsreduktion als die Variante der Integration oder der Fusion. Weitere Kontrollmöglichkeiten ergeben sich durch Kooptation, indem entscheidende Personen des externen Akteurs in die fokale Organisation integriert werden. Zudem lassen sich die Regulierung von Kontrollen des Ressourcenzugangs oder der -verfügbarkeit durch staatliche Anordnungen bzw. Gesetze forcieren (Pfeffer & Salancik 2003, S. 143 ff.; Oliver 1991, S. 157 ff.).

4. Offensichtlicher Widerstand

Eine Organisation kann sich auch dafür entscheiden, aktiv gegen Regeln und Anforderungen Widerstand zu leisten. Voraussetzung für ein solches Verhalten ist aber eine nahezu unbeschränkte Rationalität, damit das Risiko, das mit dem widersetzlichen Verhalten verbunden ist, adäquat eingeschätzt werden kann. Von einer unbegrenzten Rationalität einer Organisation kann jedoch kaum ausgegangen werden (s. o.). Damit ist ein solches Verhalten lediglich dann zu erwarten, wenn u. a. die Interessen der fokalen Organisation sehr stark von den externen Anspruchsgruppen und ihren Forderungen abweichen oder wenn die Organisation das Widersetzen berechtigt vertreten kann (Oliver 1991, S. 157 ff.).

5. Lobbyismus

Eine weitere Verhaltensstrategie zur Überlebenssicherung einer fokalen Organisation ist die des Lobbyismus. Im Gegensatz zu den vorher genannten Strategien wirkt diese aber nicht direkt, sondern indirekt auf die Quellen von Abhängigkeiten und Unsicherheiten einer Austauschbeziehung.

Das Ziel besteht darin, bei einer nicht steuerbaren Abhängigkeitssituation die Machtposition der ressourcenkontrollierenden Organisation durch das Einbeziehen von einer dritten Instanz bzw. der kritischen Öffentlichkeit zu schwächen. „Faced with otherwise unmanageable interdependence, organizations seek to use the greater power of their larger social system and its government to eliminate the difficulties or provide for their needs. The organization, through political mechanisms, attempts to create for itself an environment that is better for its interests.“ (Pfeffer & Salancik 2003, S. 189).

6. Vermeidung von Abhängigkeiten

Eine Verhaltensoption zur Vermeidung der Abhängigkeiten ist die Lockerung der Verbindung zum Interaktionspartner. Dies gelingt z.B. durch Veränderung der eigenen Organisationsstrukturen über die Einrichtung neuer Stellen oder über die Neu- bzw. Weiterentwicklung des Informationssystems sowie von Managementprozessen, Produkten und Technologien. Ein weiterer Weg ist die Risikostreuung durch die Erschließung alternativer bzw. zusätzlicher Ressourcenquellen. Dies kann durch Ersatz der kritischen Ressource oder durch Diversifikation z.B. des Produktportfolios der fokalen Organisation erfolgen. Durch das Bewegen auf mehreren Märkten bzw. in mehreren Umwelten gleichzeitig reduziert sie ihre Abhängigkeit von der Zielgruppe

bzw. von der Nachfrage nur eines Produkts. In letzter Instanz kann das Interaktionsverhältnis vollständig aufgelöst werden (Pfeffer & Salancik 2003, S. 113 ff.).

V. Kritik an der RDT

Grundsätzlich zeichnet sich die RDT dadurch aus, dass sie sehr allgemein gehalten ist und sich selbst in ihrer Anwendbarkeit nicht durch die Vorgabe klarer Definitionen ihrer Grundelemente einengt. Sie liefert keine „Listen“ oder „Rezepte“, anhand derer z.B. kritische und nicht kritische Ressourcen definiert und organisationales Verhalten abgeleitet werden können (Gretzinger 2008, S. 121). Vielmehr ist die jeweilige Situation der betrachteten Organisation in ihren Interaktionsumwelten in die Bestimmung der Ressourcenbedeutung und der Verhaltensweisen einzubeziehen. Damit bleibt die Theorie in ihren Grundelementen sehr offen und flexibel, sodass sie auf ein breites Spektrum von Forschungsgegenständen und -fragen übertragbar bzw. anwendbar ist (ebd.).

Entgegen der Vorteile der RDT durch ihre Offenheit stellt sich für Kritiker u. a. die Konzentration auf die Ressourcenabhängigkeit als Verhaltensdeterminante als zu eng dar (Schreyögg 2000, S. 483). Auch die Grundannahme der Existenzsicherung von Organisationen durch adäquaten Ressourcenfluss wird als zu stringent erachtet. Manche Organisationen werden nur für bestimmte Zwecke gegründet und ihre zeitliche Befristung wird von Beginn an definiert, d. h. das Organisationsziel besteht nicht in ihrem dauerhaften Überleben (Gretzinger 2008, S. 124). Weiterhin wird kritisch angemerkt, dass die Machtpostulate flexibler zu handhaben sind als es die RDT vorgibt. Grund dafür ist die Existenz solcher Akteure, die aufgrund eines generellen hohen Machtgrades durch bestimmte Verhaltensstrategien der fokalen Organisation nicht in ihrer Position geschwächt werden können (ebd.). Bezogen auf die Ableitung von Verhaltensweisen fehlen detaillierte Ausführungen zu den Bedingungen, unter denen Organisationen die jeweiligen Strategieoptionen wählen. Zwar werden Bedingungen konformen Verhaltens von Pfeffer und Salancik (2003) genannt; den Kritikern sind sie jedoch zu offen gehalten. Zudem mangelt es ihnen sowie den Ergänzungen von Verhaltenshypothesen nach Oliver (1991) (s. Anhang 3) an ihrer empirischen Testung. Widersprüchlich zur konkreteren Bestimmung der Verhaltensbedingungen steht jedoch die Grundannahme der RDT der beschränkten Rationalität. Demnach ist die fokale Organisation vom Grundsatz her tendenziell nicht in der Lage, die beste Verhaltensstrategie zur Machterweiterung zu wählen (Nienhüser 1998, S. 21 ff. und 30; s. dazu Gretzinger 2008, S. 112).

Aus ökonomischer Sicht wird an der RDT bemängelt, dass ein klar definiertes Effizienzkriterium fehlt. Allerdings wird eine Analyse der ökonomisch relevanten Umwelt-determinanten wichtiger für die Erklärung des Verhaltens von Organisationen erachtet als ein definiertes Effizienzkriterium. Dabei wird Effizienz von Pfeffer und Salancik (2003) nicht vernachlässigt, sondern als nach innen gerichtete Erfolgsvariable definiert (Gretzinger 2008, S. 123; Pfeffer & Salancik 2003, S. 2, S. 26 und S. 34; Hermes 2002, S. 107).

Pfeffer und Salancik (2003) müssen selbst in ihrer zweiten Auflage 25 Jahre nach Erscheinen des Hauptwerkes von „The External Control of Organizations“ feststellen, dass der Ansatz zu wenig empirisch getestet wird. Die Autoren merken an, dass der Ansatz eher metaphorisch als mit einem tatsächlichen Analyseziel verbunden verwendet wird (Pfeffer & Salancik 2003, S. xvi f.). Gleichwohl bewährt er sich in vorliegenden empirischen Arbeiten (s. eine Zusammenführung empirischer Studien bei Nienhüser 2008; s. dazu ebenfalls Gretzinger 2008; zur experimentellen Testung der relationalen Machttheorie nach Emerson (1962) s. Cook et al. 1983).

Gründe dafür liegen wahrscheinlich in seiner Offenheit und seiner relativen Unbestimmtheit der Grundelemente, wodurch die Operationalisierung bezogen auf ein konkretes Forschungsprojekt zunächst schwer fällt. Zudem kann er nur für die jeweilige Forschungsfrage im Einzelfall gelten, sodass eine Generalisierbarkeit kritisch bleibt. Wichtig ist jedoch, dass die Offenheit der RDT als Vorteil genutzt wird, um den jeweiligen Forschungsgegenstand in seiner Individualität zu betrachten und entsprechend hochwertige Forschungsergebnisse zu erzielen. Wenn es das Vorhaben verlangt, können andere Theorien oder Ansätze wie z.B. die Neue Institutionenökonomik (NIO) zur Konkretisierung von Forschungsfragen und Annahmen ergänzend hinzugezogen werden. Dadurch wird es möglich, viele Aspekte von Organisationsverhalten zu betrachten, ohne die zentrale Variable, die Ressourcenabhängigkeit, aus dem Blickwinkel zu verlieren (Ebers & Gotsch 2006; Gretzinger 2008; Nienhüser 2008). Zudem entstehen individualisierte und im Detail passende Bestimmungen der Grundelemente wie z.B. von kritischen Ressourcen und Unsicherheitsfaktoren. Entsprechend wird für dieses Forschungsvorhaben die im Folgenden erläuterte Prinzipal-Agenten-Theorie zur Komplettierung des konzeptionellen Vorgehens herangezogen.

C. Die Prinzipal-Agenten-Theorie²⁰⁶

Als wesentliche Erklärungsvariable des Verhaltens und der Gestaltung von Organisationen behandelt die RDT das Konzept der Unsicherheit. Dieses ergibt sich einerseits aus der von der fokalen Organisation grundsätzlich nicht beeinflussbaren exogenen Unvorhersehbarkeit von Geschehnissen innerhalb ihrer gesamten bzw. generellen Umwelt (exogene Unsicherheit) und andererseits aus einer endogenen Unvorhersehbarkeit von Entwicklungen auf Ebene konkreter Austauschbeziehungen (endogene Unsicherheit) (s. o.).

Bei Betrachtung einer Interaktionsbeziehung auf Basis von Franchisingarrangements spielt das Informationsgefälle zwischen Franchisegeber und -nehmer eine entscheidende Rolle (s. Kap. 3, A.II). Informationsasymmetrien und Zieldivergenzen zwischen den beiden Austauschpartnern ergeben sich als endogene Unsicherheitsfaktoren. Diese werden nun als unabhängige Variable mithilfe der Prinzipal-Agenten-Theorie für das vorliegende Forschungsvorhaben spezifiziert. Das Ergebnis ist die Identifikation möglichen opportunistischen Verhaltens der Franchisepartner und daraus folgend die aus der Agenturtheorie definierten drei Gefahrentypen: adverse selection, moral hazard und hold up. Bevor diese und die Grundzüge der Agenturtheorie näher beschrieben werden, soll die für diese Arbeit vorgenommene Kombination der RDT mit der Prinzipal-Agenten-Theorie grafisch veranschaulicht werden. Dabei ist das folgende Schaubild als Detailauszug der Abbildung 8 zu betrachten.

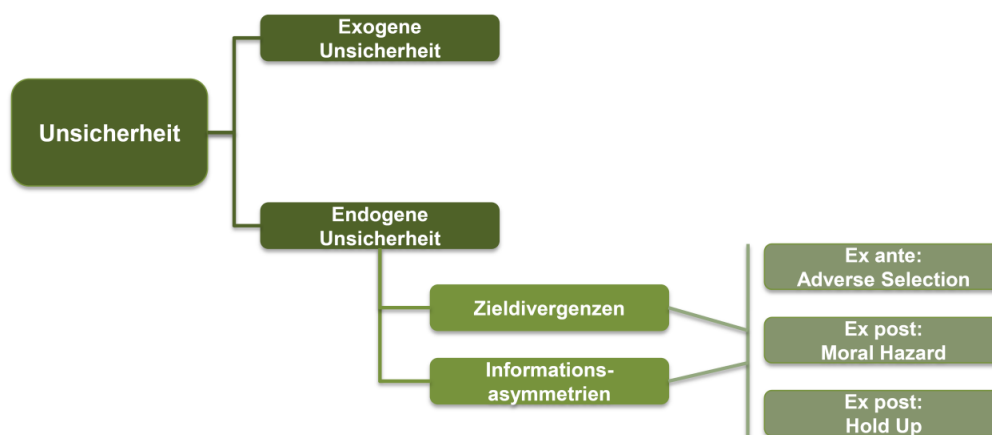


Abbildung 9: Unsicherheit spezifiziert durch Opportunismusgefahren bei Franchisingarrangements entsprechend der Agenturtheorie
Quelle: Eigene Darstellung

²⁰⁶ In dieser Arbeit werden die Begriffe Prinzipal-Agenten-Theorie, PA-Theorie, Agenturtheorie und Agencytheorie synonym verwendet.

I. Grundannahmen

Basis der NIO bildet eine Austauschbeziehung von Gütern, Leistungen und Verfügungsrechten zwischen Wirtschaftssubjekten, die durch Institutionen geregelt werden (Kräkel 2007; Ebers & Gotsch 2006; Richter & Furubotn 2003; Göbel 2002). Durch die Etablierung und Aufrechterhaltung dieser Institutionen entstehen Transaktionskosten, die es möglichst gering zu halten gilt. Damit liegt der Fokus des ökonomischen Institutionalismus auf dem Kriterium der Effizienz, bei dem soziologischen Institutionalismus jedoch bei dem der Effektivität (Ebers & Gotsch 2006).

Die Prinzipal-Agenten-Theorie²⁰⁷ betrachtet als einer der drei Stränge der Neuen Institutionenökonomik²⁰⁸ die Transaktionen ökonomischer Akteure nicht nur als allgemeine Leistungsbeziehung, sondern spezifischer als Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehung. Als Prinzipal wird der Auftraggeber und als Agent der Auftragnehmer bezeichnet (Pratt & Zeckhauser 1985, S. 2). Die Agency-Beziehung beschreibt eine vertragliche Vereinbarung, in welcher der Prinzipal den Agenten damit beauftragt, bestimmte Handlungen durchzuführen. Der Agent wird für seine Leistungen für den Prinzipal entlohnt. Die Entscheidung, welche von mehreren möglichen Handlungsalternativen zur Leistungserbringung durchgeführt wird, liegt grundsätzlich im Entscheidungsspielraum des Agenten (Jensen & Meckling 1976, S. 308).

Da innerhalb einer Beziehung jeder Akteur von den Handlungen des jeweils anderen Akteurs betroffen sein kann, ist eine eindeutige Zuweisung der Rolle des Prinzipals und des Agenten häufig nicht möglich. So kann z.B. in einer Kaufbeziehung der Verkäufer sowohl als Agent als auch als Prinzipal des Käufers betrachtet werden oder ein Vermieter Agent und Prinzipal des Mieters sein. Weiterhin können sich zwischen denselben Akteuren mehrere Prinzipal-Agenten-Beziehungen überlappen, wie z.B. beim Aufsichtsrat einer Aktiengesellschaft, der gegenüber dem Vorstand Prinzipal, gegenüber dem Aktionär aber Agent ist. Ein und derselbe Akteur kann gegenüber

²⁰⁷ Unterschieden werden der normative Prinzipal-Agenten-Ansatz mit einer mikroökonomischen, mathematischen Ausrichtung und der positive Prinzipal-Agenten-Ansatz mit einer weniger mathematischen aber empirischen Orientierung (Richter & Furubotn 2003, S. 176 und S. 205). Die ersten Aufsätze zur Agenturtheorie entstanden in den 70er Jahren mit Konzentration auf die ökonomische Analyse von Prinzipal-Agenten-Beziehungen (s. u. a. Akerlof 1970; Alchian & Demsetz 1972; Ross 1973; Jensen & Meckling 1976). Die Ursprünge finden sich insbesondere bei der Untersuchung von Versicherungsgesellschaften, die mit dem Problem konfrontiert sind, dass sie nur sehr eingeschränkt über Informationen ihrer Kunden verfügen und eine korrekte Risikoeinstufung entsprechend schwer fällt (z.B. Milgrom & Roberts 1992).

²⁰⁸ Zu unterscheiden sind drei Ansätze, die Verfügungsrechttheorie, die Transaktionskostentheorie und die Agenturtheorie, die sich in ihren Grundfragestellungen und relevanten Variablen unterscheiden. Für eine ausführliche Gegenüberstellung s. u. a. Kräkel (2007), Ebers & Gotsch (2006), Richter & Furubotn (2003) und Göbel (2002).

mehreren Personen bzw. Institutionen Agent sein, beispielsweise ein Arzt, der gegenüber seinen Patienten und den Krankenkassen Agent ist²⁰⁹.

Das Kooperationsverhältnis zwischen Prinzipal und Agent wird grundsätzlich aus der Perspektive des Prinzipals betrachtet und fragt nach den geeigneten Möglichkeiten, um den Agenten so auszuwählen, zu beurteilen, zu disziplinieren und zu motivieren, damit er bestmöglich im Interesse des Prinzipals handelt (Spremann 1987, S. 3 ff.).

Die Agencytheorie wird von zwei grundlegenden Elementen bestimmt, der Informationsasymmetrie und der Zieldivergenz zwischen Prinzipal und Agent. Ausgehend von einem angestrebten Produktivitätsanstieg durch Arbeitsteilung und Spezialisierung sowie durch Tausch und Abstimmung beauftragen Prinzipale Agenten, da sie selbst nicht oder nur begrenzt über notwendige Ressourcen, Know-how, Technologien oder weitere Kapazitäten verfügen. Damit begeben sich die Prinzipale in die Abhängigkeit ihrer Agenten. Unter der Annahme der individuellen Nutzenmaximierung der Beteiligten können Interessenskonflikte entstehen. Weiterhin wird davon ausgegangen, dass der Prinzipal nicht vollständig über die Handlungen, Kenntnisse, Fähigkeiten, Absichten und Motive des Agenten informiert ist (Beschreibungsproblem) und sie nicht perfekt beurteilen kann (Rückführungsproblem), sodass sich ein diskretionärer Handlungsspielraum ergibt (Kräkel 2007; Spremann 1987).

Die Annahme der Nutzenmaximierung wird durch die Perspektive des Opportunismus ergänzt. Der Prinzipal muss damit rechnen, dass der Agent seinen diskretionären Handlungsspielraum ausnutzt, selbst dann, wenn er dem Prinzipal damit schadet und er sich dessen bewusst ist (Richter & Furubotn 2003, S. 100 ff.; Picot et al. 2002, S. 88; Williamson 1985)²¹⁰. Damit zeigen sich die typischen Organisationsprobleme des Nicht-Wissens (Koordinationsproblem) und des Nicht-Wollens (Motivationsproblem), die durch adäquate Anreiz- und Kontrollmechanismen zu minimieren sind (Picot et al. 2002, S. 5ff.).

Das Vorteilhaftigkeits- bzw. Effizienzkriterium für Agencybeziehungen stellen die Agencykosten dar, wobei ihre Bestimmung durch fehlende Informationen schwer fallen (Göbel 2002, S. 126; Spremann 1987, S. 6 ff.). Sie ergeben sich aus der Diffe-

²⁰⁹ Zu unterscheiden sind einfache und komplexe Agencymodelle (Mehrperioden-, Mehragenten-, Mehrprinzipale- und Mehraktionenmodelle). S. dazu u. a. Kräkel (2007), Picot et al. (2002), Spremann (1987), Tirole (1986) und Arrow (1985).

²¹⁰ Zusätzlich bezieht die Prinzipal-Agenten-Theorie die jeweilige Risikoneigung der Akteure in ihre Betrachtungen ein. Für den Fall, dass die Risikoneigungen der Beteiligten voneinander abweichen, sind Institutionen auch unter dem Aspekt einer effizienten Risikoallokation zu untersuchen (Picot et al. 2002, S. 88).

renz zwischen einer unrealistischen Lösung von Agencyproblemen auf einem Markt mit vollständigen und kostenlosen Informationen (first-best-Lösung) und einer realistischen Lösung u. a. durch das Einholen von Informationen, durch Zielangleichung und Vertrauensbildung (second-best-Lösung) (Richter & Furubotn 2003; Picot et al. 2002, S. 89 ff.). Für eine effiziente Gestaltung der Agencykosten ist eine second-best-Lösung der Agencyprobleme zu finden, die möglichst nah an der first-best-Lösung liegt (Pratt & Zeckhauser 1985, S. 3).

Nach Jensen und Meckling (1976) setzen sich die Agencykosten folgendermaßen zusammen (Jensen & Meckling 1976, S. 308):

- Kontrollkosten des Prinzipals („monitoring costs“)
- Signalisierungskosten des Agenten („bonding costs“)
- Verbleibender Wohlfahrtsverlust („residual loss“)

II. Agencyprobleme durch Informationsverzerrung

Nach Ross (1973) liegt der „raison d'être“ einer Agenturbeziehung darin, dass der Agent (oder der Prinzipal) andere im Sinne von besseren oder detaillierteren Informationen besitzt als sein Gegenüber (Ross 1973, S. 135). Diese Informationsasymmetrien lassen sich zeitlich nach der „Vorvertragsphase“ (ex ante) und der „Nachvertragsphase“ (ex post) unterscheiden. Die frühere Literatur führt zwei wesentliche Arten von Informationsverzerrungen, hidden action und hidden information auf (s. u. a. Arrow 1985, S. 38), die in der jüngeren Literatur spezifischer unterteilt werden. Es ergeben sich vier Typen von Informationsasymmetrien, die im Folgenden dargestellt werden. Zusammen ergeben sie die drei Hauptprobleme von Agencybeziehungen: die so genannte Adverse-Selection-, Moral-Hazard- und Hold-Up-Gefahr (Schreyögg 2008, S. 360 f.).

1. Hidden characteristics

Dieser Problemtyp beschreibt die Schwierigkeit, sowohl für den Prinzipal als auch für den Agenten vor Vertragsabschluss (ex ante) den richtigen Vertragspartner auszuwählen. Entscheidend ist dafür, die Eigenschaften bzw. die angebotenen Leistungen der anderen Partei genau einschätzen zu können, was jedoch nicht vollständig möglich ist. Gemäß den Annahmen der individuellen Nutzenmaximierung und des Opportunismus können Fälle auftreten, in denen der Akteur versucht, seine Eigenschaften und Leistungen besser bzw. den Interessen seines potentiellen Vertragspartners entsprechender darzustellen als sie tatsächlich sind. Pratt & Zeckhauser (1985) nen-

nen das Phänomen der vorsätzlich falschen Signalisierung von Zielkongruenz „masquerade“, mit der in einer Agencybeziehung grundsätzlich zu rechnen ist (Pratt & Zeckhauser 1985, S. 15 f.). Es ergibt sich das Problem der **adverse selection**, der falschen Auswahl des Vertragspartners (Picot et al. 2002, S. 88).

2. Hidden action

Die Informationsverzerrung durch hidden action stellt das Problem des Prinzipals dar, die Leistungen bzw. Anstrengungen des Agenten zu beobachten²¹¹. Im Verlauf der Agenturbeziehung (ex post) ist es dem Prinzipal nur teilweise möglich, die Aktivitäten des Agenten zu überwachen. Sind die Leistungsergebnisse nur schwer messbar und / oder werden sie von exogenen Faktoren beeinflusst wird (s. o.), fällt es schwer, Rückschlüsse vom output auf das Anstrengungsniveau des Agenten zu schließen. Damit besteht die Gefahr, dass der Agent seinen Informationsvorteil opportunistisch ausnutzt, was als **moral hazard** bezeichnet wird²¹². Zum hidden action-Problem gehört auch die Benutzung der Ressourcen des Prinzipals für private Zwecke des Agenten (Richter & Furubotn 2003; Göbel 2002, S. 102).

3. Hidden information

Die explizite Unterscheidung des hidden information-Problems ist etwas irreführend, da grundsätzlich alle Agencyprobleme auf bestehende Informationsasymmetrien zurückzuführen sind. Allerdings wird unter diesem Begriff die Schwierigkeit des Prinzipals verstanden, bei beobachtbaren Entscheidungen und Handlungen des Agenten diese auch beurteilen zu können. Der Agent hat damit die Möglichkeit, diejenige Handlung aus mehreren Handlungsalternativen zu wählen, die ihm den größten individuellen Nutzen bringt. Der Prinzipal kann dabei nicht beurteilen, ob der Agent die zur Erfüllung des Auftrags beste Alternative gewählt hat. Durch diesen diskretionären Handlungsspielraum ergeben sich opportunistische Verhaltensoptionen für den Agenten. Ebenso wie beim hidden action-Problem ergibt sich diese Gefahr ex post, also im Verlauf der Agencybeziehung, und wird dem Begriff **moral hazard** zugeordnet (Richter & Furubotn 2003; Göbel 2002, S. 102).

²¹¹ Spremann (1987) nennt diese Art der Informationsverzerrung „hidden effort“ (Spremann 1987, S. 7 f.).

²¹² Im Bereich der Arbeitsbeziehungen ist unter der Annahme der Arbeitsleid-Hypothese von dem so genannten „shirking“ (Drückebergerei) auszugehen (Richter & Furubotn 2003).

4. Hidden intention

Als weiteren Problemtyp führt die Agencytheorie hidden intention auf, der grundsätzlich unter dem hidden characteristics-Problem subsumierbar ist. Dabei wird die Schwierigkeit des Prinzipals erfasst, die wahren Absichten des Agenten vor Vertragsabschluss (ex ante) erkennen zu können, damit er z.B. abschätzen kann, wie sich der Agent bei Interessenskonflikten verhalten würde. Allerdings ergibt sich eine weitere Gefahr nach Vertragsabschluss (ex post), wenn ein Akteur durch spezifische Investitionen oder durch eine Monopolsituation in eine Abhängigkeit zu dem jeweils anderen Akteur gerät und von ihm ausgenutzt wird (s. Pratt & Zeckhauser 1985, S. 11). In solchen Fällen wird das mögliche opportunistische Verhalten unter dem Risikobegriff des **hold up** beschrieben. Die Vertragsparteien können den Opportunismus des Gegenübers zwar beobachten, doch aufgrund ihrer Abhängigkeit nicht verhindern. Das Problem wird verstärkt, wenn das opportunistische Verhalten gegenüber Dritten (z.B. Gerichte) nicht nachweisbar und sanktionierbar ist. Dadurch ergibt sich weiterhin die Gefahr der Unterinvestition.

Das Spezifitätsproblem wird vor allem in der Transaktionskostentheorie thematisiert, während sich die Agencytheorie eher damit beschäftigt, die Gefahr eines Hold-Up-Risikos vor Vertragsabschluss aufgrund der Absichten des Agenten abschätzen zu können (Richter & Furubotn 2003, S. 173 ff. und S. 224 ff.; Picot et al. 2002, S. 89 f.).

III. Lösung von Agencyproblemen in Franchisebeziehungen

Die Agencyprobleme ergeben sich aus der Kombination von Informationsasymmetrie zwischen Prinzipal und Agent mit den vorherrschenden Zielkonflikten und den Verhaltensannahmen des modernen Homo Oeconomicus. Um diese Probleme zu verhindern bzw. abzuschwächen, können durch institutionelle Arrangements das Informationsgefälle verringert, die Ziele zwischen Prinzipal und Agent stärker angeglichen und das Vertrauensverhältnis der Beteiligten gestärkt werden. Entsprechend liefert die Agenturtheorie ein Set an möglichen Maßnahmen²¹³. An dieser Stelle werden solche Möglichkeiten dargestellt, welche der Reduktion von Opportunismusgefahren speziell innerhalb von Franchisingarrangements dienen können.

²¹³ Pratt und Zeckhauser (1985) machen darauf aufmerksam, dass bei der Gestaltung von Kooperationsbeziehungen zu beachten ist, dass unterschiedliche Prinzipal-Agenten-Beziehungen verschiedene Kontroll- und Anreizmechanismen benötigen. Sie formulieren entsprechend zu berücksichtigende Grundsätze (s. Pratt & Zeckhauser 1985, S. 5).

1. Ex ante: Adverse-Selection-Gefahr beim Franchising

Ex ante besteht das Risiko, dass der Franchisegeber einen Franchisenehmer auswählt, welcher die Einhaltung der Vertragsklauseln zum Schutz der Qualität des Franchisegegenstandes und der Reputation des Gesamtsystems lediglich heuchelt oder eine Selbständigkeit mit dem gleichen Konzept beabsichtigt. Durch transaktionspezifische Investitionsforderungen des Franchisegebers ergibt sich eine Selbstauswahl des „richtigen“ bzw. relativ gesehen „besseren“ Franchisetyps (self selection). Mit der Akzeptanz eines bestimmten Vertragstypen durch den Agenten versucht der Prinzipal bestimmte Rückschlüsse auf die Verhaltensweisen des Agenten zu ziehen (Pratt & Zeckhauser 1985, S. 20). Irreversible Investitionen als Signal attrahieren solche Franchisenehmer, die an das Franchisekonzept glauben und entsprechend bereit sind, die Investitionen zu leisten und sich langfristig zu binden (Picot & Wolff 1995).

Auch der Franchisenehmer ist der Gefahr ausgesetzt, einen Franchisegeber zu wählen, der seine generelle Machtposition opportunistisch ausnutzt und seinen versprochenen Leistungen nicht nachkommt. Neben der Mitgliedschaft in bestimmten Franchiseverbänden und der Auflistung in speziellen Rankings können Franchisegeber mit einer langen Vertragsdauer das Interesse an einer seriösen Zusammenarbeit signalisieren. Das Angebot von Finanzierungsunterstützungen zeigt dem Franchisee, dass der Franchisegeber seiner Leistungsfähigkeit vertraut und bereit ist, Teile seines Risikos mitzutragen (Ehrmann & Spranger 2007a, S. 149 ff.).

2. Ex post: Moral-Hazard-Gefahr beim Franchising – einseitiges Opportunismusmodell

Mit dem Informationsvorsprung des Franchisenehmers über sein Wissen zu den lokalen Gegebenheiten und über die Schwierigkeit der Mess- und Beobachtbarkeit seiner Tätigkeiten bzw. seiner Ergebnisse erlangt er einen diskretionären Handlungsspielraum. In diesem Fall wird in der Literatur von einem einseitigen Moral-Hazard- bzw. Opportunismusmodell gesprochen²¹⁴ (Lafontaine 1992, S. 266).

Der Prinzipal kann nun durch monitoring mehr Information über das Anstrengungsniveau und die Leistungsgüte des Agenten erlangen. Mithilfe von formalen Planungs-

²¹⁴ Lafontaine (1992) beschreibt ein „one-sided“ und ein „two-sided moral-hazard model“ (s.u.). Sie unterscheidet dabei keine Moral-Hazard- und Hold-Up-Gefahr, sondern behandelt ausschließlich erstere überbegrifflich als opportunistisches Verhalten. Da allerdings die Gefahr der Erpressung durch den Franchisegeber als Hold-Up-Gefahr zu behandeln ist (s. u.), wird in dieser Arbeit statt von einem Moral-Hazard- genereller von einem Opportunismusmodell gesprochen (Lafontaine 1992; s. dazu Dnes 1996, S. 313 f.).

und Kontrollsystemen, Kostenrechnungs-, Buchführungs- und Berichtssystemen können Ergebnisse spezifiziert und Handlungen besser nachvollzogen werden. Kontrollorgane und Gremien wie z.B. Aufsichtsräte oder Revisoren sollen die Handlungen des Agenten kontrollieren. Der Prinzipal kann ebenfalls durch einen Vergleich der Handlungen bzw. der Entscheidungen des Agenten mit anderen Agenten oder im Zeitverlauf den Informationsvorsprung des Agenten verringern. Bei monitoring-Aktivitäten ist jedoch zu beachten, dass sie sehr zeit- und kostenintensiv sein können und dass für die Beurteilung von Handlungen und Leistungsergebnissen adäquates Know-how notwendig ist. Die entstehenden Kosten sind vom Prinzipal mit seinem generierbaren Nutzen abzuwägen (Richter & Furubotn 2003; Picot et al. 2002, S. 94 f.).

Andererseits kann der Agent ein starkes Eigeninteresse daran haben, seine Entscheidungen bzw. Handlungen dem Prinzipal offen darzulegen, um seine Entlohnung zu rechtfertigen. Er wird sich freiwillig Kontrollen unterwerfen bzw. eigene Dokumentationen bzw. Berichte über seine Aktivitäten erstellen, was als reporting bezeichnet wird (Göbel 2002, S. 113).

Um weiterhin opportunistischen Verhaltensweisen des Agenten vorzubeugen, können langfristige Leistungsanreize gesetzt werden. Denkbar ist dabei, dem Franchisenehmer die Möglichkeit einzuräumen, das Residualeinkommen an den von ihm getätigten irreversiblen und langfristigen Investitionen zu generieren. Dies gelingt z.B. durch die Übertragung von Lizenzrechten an den Franchisenehmer, wodurch er selbst die Lizenz weiter veräußern oder sogar vererben kann²¹⁵. Unter opportunistischem Verhalten leidet in dem Fall der Franchisenehmer selbst. Diese Maßnahmen wirken also interessenangleichend (Göbel 2002; Picot et al. 2002).

Ähnliche Effekte können die bereits erwähnten transaktionsspezifischen Investitionen z.B. in bestimmte Gebäude- und Geschäftsausstattungen sowie eine hohe Franchisegebühr hervorrufen. Dazu gehört auch spezifisch ausgebildetes Personal ggf. durch Weiterbildungsmaßnahmen des Franchisegebers. Derartige Investitionen wirken wie „Geiseln“²¹⁶: Für den Franchisenehmer haben sie nur einen Wert bzw. den höchsten Wert, wenn sie im Rahmen des Franchisingabkommens eingesetzt werden („sunk costs“). Grundsätzlich gilt, dass die Geisel so gestaltet sein muss,

²¹⁵ Derartige Regelungen treten häufig in Franchisingarrangements auf und sind in den USA sogar in manchen Branchen gesetzlich garantiert. In Deutschland hingegen finden sie selten Gebrauch (Picot & Wolff 1995, S. 232).

²¹⁶ Williamson (1985) prägte den Begriff „hostage“ (Williamson 1985, S. 169).

dass der Ex-post-Gewinn des Franchisenehmers bei ehrlichem Verhalten größer ist als bei opportunistischem Verhalten (Richter & Furubotn 2003; Picot et al. 2002).

Transaktionsspezifischen Investitionen können Anreizwirkungen zugesprochen werden wie auch Interessenangleichung und eine langfristige Bindung an den Franchisegeber. Entsprechend werden sie als „bonding“ bezeichnet (Milgrom & Roberts 1992, S. 133). Sie schützen letzteren auch insbesondere davor, dass sich der Franchisee nach einer gewissen Vertragslaufzeit mit dem gleichen oder ähnlichen Franchisekonzept und dem generierten Know-how selbständig macht und in direkter Konkurrenz zum ursprünglichen Franchisegeber steht bzw. ihn im schlechtesten Fall vom Markt verdrängt (s. dazu Richter & Furubotn 2003, S. 68 und S. 580 f.; Williamson 1985; Klein 1980).

Auch ohne ausdrückliche finanzielle Anreize des Agenten kann er ein hohes Interesse daran haben, den Prinzipal mit seinen Leistungen zufriedenzustellen. Er ist z.B. am Aufbau einer guten Reputation interessiert, um das bestehende Vertragsverhältnis zu verlängern bzw. neue Verträge mit dem gleichen oder mit anderen Prinzipalen abzuschließen. Reputation ist ein starkes und schwer zu fälschendes Signal und hat im Wettbewerb mit gleichwertigen Konkurrenten und bei wiederholten bzw. verlängerten Vertragsbeziehungen eine wichtige Bedeutung (Spremann 1987). „In virtually every industry there is a gossip circle that tells who is honorable, tough, sleazy, and so on. These reputations play a major role in determining what future deals will be struck, and on what terms.“ (Pratt & Zeckhauser 1985, S. 13)²¹⁷.

3. Ex post: Hold-Up-Gefahr beim Franchising – zweiseitiges Opportunismusmodell

Opportunistisches Verhalten ist jedoch nicht nur von der Franchisenehmerseite zu erwarten. Auch der Franchisegeber hat bestimmte Leistungen zu erfüllen, wie z.B. die Bereitstellung bestimmter Services oder Monitoringaktivitäten zur Wahrung der Qualität innerhalb des gesamten Franchisesystems und damit zum Schutz seiner Reputation. Insbesondere durch die transaktionsspezifischen Investitionen des Franchisenehmers befindet er sich in einem hohen Abhängigkeitsgrad zum Franchisege-

²¹⁷ Die soziale Kontrolle ist ein weiteres Instrument zur Verhinderung bzw. Aufdeckung von opportunistischem Verhalten des Franchisenehmers. Als Leidtragende der horizontalen negativen Effekte kontrollieren sich die Franchisenehmer gegenseitig. Für den Franchisegeber vorteilhaft ist in dem Sinne die Einrichtung eines Informations- und auch Schulungssystems innerhalb des Netzwerkes (Mathewson & Winter 1985).

Die Etablierung eines Wettbewerbs sowohl auf externer als auch auf systeminterner Ebene bilden Monitoringinstrumente für den Franchisegeber und wirken interessensangleichend. Dazu werden entweder Leistungsdaten innerhalb des Franchisesystems oder mit externen Konkurrenzunternehmen verglichen und ggf. mit Belohnungs- und Sanktionsmechanismen verbunden (Picot et al. 2002).

ber. Dieser kann ihn mit weiteren bzw. höheren Forderungen, Vertragseinschränkungen oder auch mit der Kündigung des Vertrags entsprechend unter Druck setzen²¹⁸. Risikominimierend wirkt auch hier wieder der Reputationseffekt: Der Franchisegeber steht zum einen im externen Wettbewerb mit seinem Produkt aber auch mit seinem gesamten Franchisesystem. Er hat seinen Ruf als seriöser Franchisegeber bei der Suche und Auswahl von neuen bzw. weiteren Franchisenehmern zu verlieren. Besonders kompetente und finanzstarke Franchisenehmer könnten – je nach Marktlage – alternative Franchisegeber vorziehen.

Einen weiteren Schutzmechanismus vor opportunistischem Verhalten stellt ein organisierter Zusammenschluss der Franchisenehmer dar. Damit erreichen sie eine größere Einflussmacht zur Vertretung ihrer Interessen gegenüber dem Franchisegeber (Ehrmann & Spranger 2007a, S. 148; Picot & Wolff 1995).

Die Abwägung der bestehenden Risiken können die Gestaltung bzw. die Höhe der Zahlungen an den Franchisegeber bestimmen, um entsprechende Anreize für beide Parteien zu setzen: Je bedeutender sich das Know-how über den lokalen Markt für den Erfolg des Geschäfts darstellt, über das der Franchisegeber nicht oder nur begrenzt verfügt, und je schwieriger die Kontrollen gegenüber dem Franchisenehmer sind, desto geringer werden die variablen Zahlungen und damit die Residualrechte des Franchisegebers am Gewinn ausfallen. Dadurch soll dem Franchisenehmer zumindest kurzfristig der Anreiz zu guten Leistungen gesetzt werden; zudem befindet sich der Franchisegeber monetär in einer geringeren Abhängigkeit. In der Situation eines zweiseitigen Opportunismusmodells hingegen kommt einer gewinnabhängigen Zahlung an den Franchisegeber zunehmende Bedeutung zu, je wichtiger der Input des Franchisegebers ist und je schwieriger sich die Kontrollen seines Verhaltens gestalten. Durch die Gewinnbeteiligung hat auch er Interesse an dem Erfolg der Franchisenehmerdependance und ist eher bereit, seinen Pflichten nachzukommen bzw. Erpressungen des Franchisenehmers zu unterlassen (Lafontaine 1992).

Die aufgeführten Möglichkeiten zur Lösung von Agencyproblemen in Franchisebeziehungen werden in folgender Tabelle zusammenfassend dargestellt.

²¹⁸ S. zur Diskussion der einseitigen Kündbarkeit des Franchisevertrags durch den Franchisegeber als Rechtfertigung zum Schutz seines Interesses an der Wahrung der Qualität des Franchisegegenstandes und –systems bei Klein (1980) und Klein et al. (1978).

Betroffener Vertragspartner		Wirkung des Instruments
Franchisenehmer	Franchisegeber	
Residualrechte am Gewinn	Residualrechte am Gewinn	Kurzfristige Interessenausgleichung
Übertragbarkeit von Rechten am Betrieb bzw. von Lizenzrechten	-	Langfristige Interessenausgleichung
Externer Wettbewerb (lokal)	Externer Wettbewerb (als Gesamtsystem)	Langfristige Anreizgestaltung und Interessenausgleichung
Benchmarking, Systeminterner Wettbewerb	-	Monitoring und Interessenausgleichung
Kontrollrechte des Franchisegebers (Monitoring, Reporting)	-	Monitoring
Soziale Kontrolle durch andere Franchisenehmer	-	Monitoring und Interessenausgleichung
-	Franchisenehmerverbände	Monitoring und Interessenausgleichung
Spezifische Investitionen (Geisel)	Spezifische Investitionen (Geisel)	Interessenausgleichung / Anreizsetzung
-	Reputation	Interessenausgleichung / Anreizsetzung

Tabelle 6: Elemente von Franchisebeziehungen
Quelle: Picot et al. 2002, S. 205

IV. Kritik an der Prinzipal-Agenten-Theorie

An der Agenturtheorie wird u. a. bemängelt, dass durch das Konzept der Agencykosten die Prinzipal-Agenten-Beziehung ausschließlich negativ beurteilt wird und der Nutzen aus der Kooperation keine Beachtung findet. Dabei sind die Vorteile der Arbeitsteilung bzw. des Ressourcentausches der Ursprung für die jeweilige Prinzipal-Agenten-Beziehung und Grund für das Bestehen vieler kooperativer Arrangements. Statt von der Informationsasymmetrie auszugehen, die möglichst auszugleichen ist, könnte von einem Wissensvorsprung des Agenten gesprochen werden, von dem der Prinzipal profitiert. Um diesen Nutzen zu steigern, sollte der Prinzipal Anstrengungen aufwenden, um das Wissen des Agenten zu fördern und auszubauen (Göbel 2002, S. 126 ff.).

Weiterhin ist zu kritisieren, dass vor allem die früheren Ansätze auf monetär ausgerichtete Mechanismen zur Bestrafung und Belohnung des Agenten ausgerichtet sind.

Zu beachten ist jedoch auch die Wirkung von sozialen Belohnungen wie z.B. Reputation (Arrow 1985, S. 48 ff.).

Gleichermaßen ist der generelle Ausgangspunkt der Misstrauenspolitik bzw. -gesellschaft zu hinterfragen, während Vertrauen durchaus in das Kalkül des Prinzipals einbezogen werden sollte. Mit einigen Ausnahmen²¹⁹ wird erst in der jüngeren Literatur die Möglichkeit diskutiert, durch Vertrauen²²⁰ zwischen Prinzipal und Agent, Agencykosten einsparen zu können: In dem sich die beiden Vertragspartner stärker vertrauen, sind weniger Kontroll- und Anreizmechanismen notwendig. Dabei wird nicht grundsätzlich davon ausgegangen, dass die Akteure jeglichen diskretionären Handlungsspielraum opportunistisch auszunutzen, um ihren individuellen Nutzen zu maximieren. Vielmehr setzt Vertrauen darauf, dass riskante Vorleistungen ohne explizite Sicherungs- und Kontrollmaßnahmen gegen möglichen Opportunismus erbracht werden. Prinzipal und Agent schließen unter solchen Voraussetzungen einen impliziten Vertrag (Ripperger 2003). Dem entgegen erscheint einigen Kritikern diese Argumentation als „reichlich konstruiert“, da Vertrauen emotional verankert und als Variable nicht beliebig manipulierbar ist (Schreyögg 2008).

Weiterhin werden der Interessenkonflikt und damit die Kontroll- und Anreizmechanismen größtenteils aus Sicht des Prinzipals diskutiert. Dabei ist die Beziehung in den meisten Fällen reziprok zu betrachten, denn auch der Agent hat ein Interesse daran, mit einem vertrauenswürdigen Prinzipal zu kooperieren. Entsprechend entstehen für den Prinzipal Signalisierungskosten. Dieser kann in manchen Bereichen ebenfalls über einen diskretionären Handlungsspielraum und damit über Möglichkeiten opportunistischen Verhaltens verfügen, vor dem der Agent zu schützen ist (Pratt & Zeckhauser 1985).

Schließlich ist zu beachten, dass insbesondere Bewertungsinstrumente zur Beurteilung der Ergebnisse der Agenten (z.B. Lehrevaluationen) auf subjektive Einschätzungen der Bewertenden beruhen, wodurch es zu verfälschten Darstellungen der Ergebnisse kommen kann (Arrow 1985).

D. Resümee: Forschungsmodell zur Erklärung von innerstaatlichem Academic Franchising in Deutschland

Ziel der vorliegenden Arbeit ist die Erklärung der Entstehung und der Gestaltung von innerstaatlichen Franchisingarrangements zwischen staatlichen Hochschulen und privaten Bildungsdienstleistern in Deutschland. Basis dafür liefert die Analyse des

²¹⁹ S. u. a. Spremann (1987).

²²⁰ Zur Diskussion von Vertrauen in Austauschbeziehungen s. Matiaske 1999, S. 187 ff.

Verhaltens der staatlichen Hochschule als Franchisegeber vorrangig mithilfe der Ressourcenabhängigkeitstheorie, welche an gegebenen Stellen durch den Neoinstitutionalismus und durch die Prinzipal-Agenten-Theorie unterstützt bzw. ergänzt wird. Die vorangehenden Ausführungen zu den unterschiedlichen Theoriesträngen werden auf den Untersuchungsgegenstand Academic Franchising unter Berücksichtigung der dargestellten relevanten Umweltentwicklungen des deutschen Hochschulsektors (s. Kapitel 3) übertragen. Damit ergibt sich ein Forschungsmodell basierend auf theoretischen Argumentationen, das der Beantwortung der formulierten Forschungsfragen dient. Ergänzend werden die bisherigen Erfahrungen und Diskussionen zum Untersuchungsgegenstand aus der Hochschulpraxis im nationalen sowie internationalen Kontext hinzugezogen, um Vorausannahmen (Propositionen)²²¹ zu formulieren. Diese Komponenten leiten die nachfolgende empirische Untersuchung des Phänomens Franchising an.

I. Zur Entstehung von innerstaatlichen Franchisingarrangements

Die erste Forschungsfrage geht den Entstehungsgründen innerstaatlicher Franchisingarrangements nach, die – aufgrund ihrer privatwirtschaftlichen Strukturen – eher untypisch für die klassische staatliche Hochschule sind. Die Frage ist explorativ und deskriptiv ausgerichtet und soll wesentliche Informationen für die Beantwortung der zweiten, zentralen Forschungsfrage liefern. Dies betrifft insbesondere Aspekte zu den beteiligten Akteuren, zur Ressourcenbedeutung und zur Zielsetzung der staatlichen Hochschulen innerhalb der AF-Arrangements. Die erste Forschungsfrage lautet entsprechend:

Forschungsfrage 1: WARUM betreiben staatliche Hochschulen in Deutschland innerstaatliches Franchising von Studiengängen mit privaten Bildungsdienstleistern?

Nach Betrachtung der Erfahrungen mit hochschulischen Franchisingmodellen im internationalen Kontext sowie der aktuellen Reformbewegungen und Umweltveränderungen des staatlichen Hochschulsektors in Deutschland lässt sich die Entstehung innerstaatlicher AF-Modelle mutmaßlich folgendermaßen erklären:

Im Zuge der Budgetkürzungen und der verschärften Wettbewerbssituation um öffentliche Mittel, Studierende, renommierte Wissenschaftler und alternative Finanzierungsquellen geht eine staatliche Hochschule Franchisingarrangements mit privaten

²²¹ Im Rahmen dieser Arbeit verbleibt es bei der relativ groben Formulierung von Propositionen statt detaillierter, mehrzähliger Hypothesen. Zur Begründung s. Kap. 5, A.

Bildungsdienstleistern ein. Diese Konstellation ergibt sich einerseits durch eine höhere Handlungsautonomie der Hochschule und andererseits durch einen gestiegenen Bedarf der Bildungsanbieter, einen staatlich anerkannten Hochschulabschluss anzubieten. Dabei würde für die privaten Anbieter ein eigener Hochschulstatus einen hohen Kostenaufwand bedeuten (s. Kap. 3, F.I.3).

Die staatliche Hochschule generiert über die Franchisingarrangements wichtige Ressourcen, um sich im Wettbewerb gegenüber dem Ministerium und den Mitbewerbern zu positionieren. Zu diesen Ressourcen gehören eine erhöhte Studierendenzahl bei gleichzeitiger Einsparung eigener Kapazitäten, ggf. direkte Finanzeinnahmen über Franchisinglizenzen, erhöhte staatliche Zuweisungen auf Basis der Studierenden- bzw. Absolventenzahlen, die Erschließung neuer Produktlinien bzw. Zielgruppen insbesondere mittels der spezifischen Geschäftsausrichtung und des Know-hows des Bildungsdienstleisters sowie gesteigerte Einflussmöglichkeiten in Politik und Wirtschaft – auch überregional.

Die staatliche Hochschule nutzt damit Umweltveränderungen zur Entwicklung neuer Geschäftsideen zur Sicherung ihrer Existenz bzw. zur Stärkung ihrer Wettbewerbsposition; sie verhält sich strategisch und unternehmerisch. Zusammengefasst lässt sich folgende Proposition formulieren:

Proposition 1: In einem zunehmenden Wettbewerbsumfeld geht die staatliche Hochschule innerstaatliche Franchisingarrangements mit privaten Bildungsdienstleistern ein, um durch den damit verbundenen Zugang zu wichtigen strategischen Ressourcen ihre Existenz zu sichern und ihre Wettbewerbsposition zu stärken. Mittels der Franchisingarrangements nutzt sie aktiv veränderte Bedingungen ihrer Umwelt(en) und verhält sich damit unternehmerisch.

II. Zum Verhalten der staatlichen Hochschule innerhalb von innerstaatlichen Franchisingarrangements

Durch die Interaktionsbeziehungen der staatlichen Hochschule mit den privaten Bildungsträgern entstehen neue Abhängigkeitsverhältnisse und Unsicherheitsfaktoren auf unterschiedlichen Ebenen der beteiligten Akteure. Dabei stehen hochschulische Franchisingarrangements unter dem Vorwurf, dass ökonomische Interessen den staatlichen Bildungsauftrag der Hochschule dominieren. Dies betrifft sowohl die gesamtorganisatorische Ebene insbesondere durch die Zusammenarbeit mit privatwirtschaftlichen Bildungsträgern als auch die individuelle Ebene der eingebundenen Ak-

teure. Entsprechend soll das Verhalten der staatlichen Hochschule innerhalb dieser Kooperationsverhältnisse untersucht werden.

Dazu dient ein Forschungsmodell, das sich zentral aus der RDT mit impliziten Elementen aus dem soziologischen Neoinstitutionalismus ergibt und mit Annahmen aus der Agenturtheorie ergänzt wird.

Die erste unabhängige Variable zur Identifikation des Verhaltens der staatlichen Hochschule, die Ressourcenabhängigkeit, bestimmt sich über die Bedeutung, die Kontrolle sowie die Konzentration der Kontrolle über solche Ressourcen, die innerhalb der Franchisingarrangements getauscht werden (s. o.). Dabei sind diese Variablen nicht nur für die staatliche Hochschule, sondern auch für den jeweiligen Interaktionspartner zu benennen, um die relative Machtposition der Hochschule bestimmen zu können.

Als zweite Variable ergibt sich die Unsicherheit sowohl aus exogenen als auch aus endogenen Faktoren. Erstere beziehen sich auf Elemente außerhalb der direkten Franchisebeziehung zwischen Hochschule und dem jeweiligen Partner. Als solche wird in dieser Arbeit zum einen die Legitimität betrachtet. Sie ergibt sich aus der Akzeptanz von Franchisingmodellen im Hochschulsektor in der breiten Öffentlichkeit aber auch innerhalb der Hochschule. Sie stellt insofern einen Unsicherheitsfaktor dar, als dass eine Nichtakzeptanz solch betriebswirtschaftlicher Instrumente im hochschulischen Bereich zu Kritik z.B. über Presseartikel führen kann. Damit würden einerseits die Bildungsakteure unter einer schlechten Reputation leiden und andererseits die Aufsichtsstellen wie das Ministerium ggf. zu stärkeren Kontrollen angeleitet werden. Letzter Punkt bildet den zweiten exogenen Unsicherheitsfaktor nämlich die landeshochschulgesetzlichen Regelungen, ministerielle Vorgaben und die notwendigen Akkreditierungen von Studienprogrammen. Diese Aspekte stellen mögliche Beschränkungen in der Durchführung von Franchisingmodellen dar und können ggf. zu einem Verbot führen, wenn z.B. keine positive Akkreditierung nachgewiesen werden kann.

Die endogenen Unsicherheitsfaktoren ergeben sich aus der direkten Franchisebeziehung heraus und werden in diesem Forschungsmodell durch die Aspekte der Agenturtheorie spezifiziert. Demnach unterliegen Franchisingmodelle grundsätzlich den Opportunismusgefahren der adverse selection, der moral hazard und der hold up aufgrund von Informationsasymmetrien und Zieldivergenzen. Es ist davon auszugehen, dass der Franchisenehmer im Vergleich zum Franchisegeber grundsätzlich über mehr Informationen zum lokalen Marktgeschehen sowie zu den von ihm geforderten und geleisteten Prozessen und Ergebnissen verfügt. Letzteres trifft bei hochschulischen Franchisemodellen insbesondere zu, da die Lehr- und Prü-

fungsprozesse nur schwer einsehbar und kontrollierbar sind. Zudem werden Zieldivergenzen insbesondere aufgrund der Zusammenarbeit öffentlicher und privatwirtschaftlicher Organisationen vermutet.

Aus den genannten Faktoren zu den unabhängigen Variablen Ressourcenabhängigkeit und Unsicherheit ergeben sich bestimmte Machtkonstellationen innerhalb der Franchisebeziehungen, die sich nicht nur im Außen- sondern auch im Innenverhältnis wesentlich auf das Verhalten der beteiligten Akteure auswirken kann. Dieses Verhalten soll für die staatliche Hochschule mithilfe eines Repertoires an Strategieoptionen von Konformität, Non-Konformität und Flucht identifiziert werden. Entsprechend lautet die zweite Forschungsfrage:

Forschungsfrage 2: WIE verhalten sich staatliche Hochschulen in Deutschland bei innerstaatlichen Franchisingarrangements mit privaten Bildungsdienstleistern?

Von Interesse sind damit die jeweiligen Kooperationsmotive und getauschten Ressourcen, die verfolgten Zielsetzungen aller involvierten Akteure sowie die Kooperationsstrukturen. Letztere stellen sich insbesondere dann als komplex dar, wenn eine Gesellschaft zwischen der Hochschule als Franchisegeber und der Franchisenehmereinrichtung in das Beziehungsgeflecht eingebunden ist.

Die Gestaltung der Kooperationsstrukturen entstehen zum einen exogen durch die Vorgabe externer Stellen wie z.B. dem Ministerium oder der Akkreditierungsagentur, wodurch z.B. der Einsatz bestimmter Qualitätssicherungsinstrumente zu erklären ist. Aufgrund der Abhängigkeit von diesen externen Vorgaben ist eine hohe Konformität mit diesen zu erwarten. Zum anderen ergeben sich endogene Strukturen auf direkter Ebene der Franchisingpartner. Diese sind von besonderem Interesse, da sie voraussichtlich der Durchsetzung der individuellen Motive der Akteure dienen. Beide Strukturarten sollen erhoben werden, um das Verhalten der jeweils Beteiligten innerhalb der Arrangements zu identifizieren. Dies erfolgt unter der Annahme, dass die Akteure versuchen, ihre Machtposition innerhalb der Interaktionsbeziehung zu vergrößern. Im Fokus stehen die staatliche Hochschule und die Verfolgung ihres öffentlichen Auftrags.

Damit ergeben sich folgende Vorausannahmen:

Proposition 2: Die Franchisingbeziehungen gestalten sich als relativ komplex, da verschiedene Akteure involviert sind, die auf gesamtorganisatorischer und individueller Ebene ihre jeweiligen Interessen formulieren und durchsetzen.

Auf den unterschiedlichen Beziehungsebenen ergeben sich jeweilige Ausprägungen von Ressourcenabhängigkeiten, von exogenen Unsicherheiten durch landeshochschulgesetzliche und ministerielle Erfüllungsvoraussetzungen sowie von endogenen Unsicherheiten durch Informationsasymmetrien und Zieldivergenzen. Sie bedingen bestimmte Machtkonstellationen innerhalb des Beziehungsgeflechts und erklären das Verhalten der Akteure – auch bzw. insbesondere jenes, das über eine wahrscheinliche Konformität mit den exogenen Qualitätssicherungsanforderungen hinausgeht. Ggf. ergeben sich Strukturen, die vorrangig dazu dienen, individuelle Interessen zu verfolgen und dadurch die Wahrnehmung des öffentlichen Auftrags der Hochschule verletzen.

Das dieser Arbeit zugrundeliegende Forschungsmodell wird übersichtlich in der Abbildung 10 dargestellt:

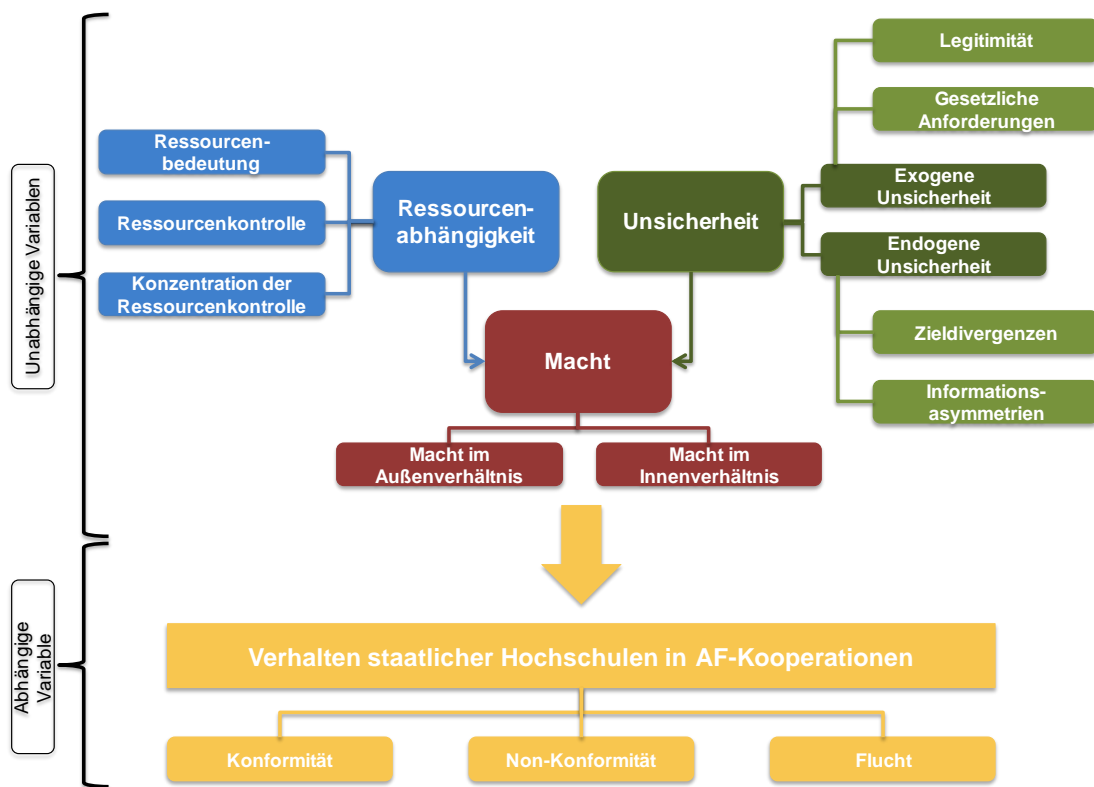


Abbildung 10: Forschungsmodell zur Identifikation des Verhaltens staatlicher Hochschulen in innerstaatlichen Franchisemodellen
 Quelle: Eigene Darstellung

Kapitel 5

Empirische Analyse: Innerstaatliches Academic Franchising deutscher Hochschulen als reales, langjähriges Phänomen

Im folgenden Kapitel wird die empirische Untersuchung zur Beantwortung der Forschungsfragen und zur Bewertung der abgeleiteten Propositionen zu dem Warum und dem Wie von innerstaatlichen Franchisingkooperationen deutscher Hochschulen dargestellt.

Ziel der empirischen Analyse ist die Exploration, die Beschreibung und die Erklärung des Verhaltens staatlicher Hochschulen bei den untersuchten Franchisingaktivitäten. Dafür wurde ein qualitatives Forschungsdesign in Form einer Fallstudienanalyse gewählt. Die Gewinnung von generalisierbaren Forschungsergebnissen ist in der vorliegenden Untersuchung nicht intendiert; vielmehr soll die Arbeit eine Basis für Diskussionen und weitere, anschließende Forschungsprojekte in dem breiter zu betrachtenden Feld unternehmerischen Verhaltens von Hochschulen liefern.

Nach Erläuterung der Methode und der Beschreibung des für diese Arbeit spezifisch entwickelten Untersuchungsdesigns werden die Ergebnisse der Fallstudienanalyse detailliert dargestellt. Die Basis liefern die Daten zu den Franchisingaktivitäten zweier staatlicher Fachhochschulen. Die beiden Fallstudien werden jeweils umfangreich beschrieben und darauf folgend vergleichend analysiert.

A. Die Fallstudienanalyse als Forschungsmethode

Die Methode der Fallstudienanalyse bietet sich für die Untersuchung von hochschulischen Franchisingarrangements an, da sie insbesondere im innerstaatlichen Rahmen in Deutschland kaum erschlossen sind und möglichst ganzheitlich erhoben werden sollen. Zudem liegt keine große Fallzahl vor (s. Anhang 1), sodass quantitative Erhebungen keine aussagerelevanten Ergebnisse liefern würden (Lamnek 2010; Borchardt & Göthlich 2007; Flyvbjerg 2006; Yin 2002, S. 109 ff.; Stake 1995).

Da nicht nur die Ursache des Phänomens Franchising sondern auch seine Handlungs- und Interaktionsmechanismen das zentrale Erkenntnisinteresse darstellen, wird ein rekonstruierendes Untersuchungsdesign gewählt. Das Ziel ist eine möglichst vollständige Erhebung von Handlungssystemen und Akteurskonstellationen beim Academic Franchising, die eine mechanismusorientierte und damit eine qualitative

statt eine relationsorientierte bzw. quantitative²²² Erklärungsstrategie verlangt (Gläser & Laudel 2010, S. 37 ff.). Dabei eignet sich die Fallstudienanalyse als Forschungsmethode, da sie die Zwecke der Exploration, der Deskription und der Explanat ion innerhalb einer Untersuchung parallel verfolgen kann. Der Forschungsgegenstand wird als gegenwärtiges Phänomen in seiner realen Umwelt untersucht und nicht nur punktuell bzw. statisch, sondern innerhalb seiner Entwicklungen, Prozessabläufe und Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge erfasst (Lamnek 2010; Borchardt & Göthlich 2007; Flyvbjerg 2006; Yin 2002, S. 11 ff. und S. 109 ff.). Zur Erklärung werden mehrere Interessensvariablen verfolgt und formuliert, die durch unterschiedliche Datenquellen, -typen und Analysemethoden erhoben bzw. erklärt werden²²³. Wesentliches Charakteristikum der Fallstudienanalyse ist damit ein triangulatives Vorgehen (Yin 2002, S. 11 ff.). Die Triangulation wird in der qualitativen Forschung in unterschiedlichen Formen angewendet: zum einen werden verschiedene Daten in die Erhebung einbezogen (Datentriangulation) oder mehrere Beobachter bzw. Forscher (Investigatortriangulation). Zum anderen können verschiedene Theorien zur Annäherung an den Untersuchungsgegenstand herangezogen werden (Theorientriangulation) oder verschiedene Methoden (Methodentriangulation)²²⁴. Eine Triangulation dient einerseits der Validierung von Daten (s. u.) und bietet sich insbesondere bei divergenten Perspektiven an. Andererseits wird sie als Ansatz zur Generalisierung der Forschungsergebnisse verwendet und kann weiterhin zur Generierung zusätzlicher Erkenntnisse eingesetzt werden (Flick 2004, S. 309 ff.).

Die in dieser Untersuchung definierte abhängige Variable, das Verhalten der staatlichen Hochschule, ist vor allem aus der empirischen Untersuchung heraus zu bestimmen, denn die zugrundeliegenden komplexen Situationsbedingungen sind nur schwer bzw. unvollständig im Vorfeld erhebb ar (Stake 1995, S. 40 ff.). Entsprechend wurden bewusst keine Hypothesen, sondern den Forschungsergebnissen vorausgehende Propositionen formuliert (s. Kap. 4, D). Diese sollen weniger wie im klassischen Verständnis der quantitativen Forschung bestätigt bzw. verworfen werden, sondern sie dienen vielmehr der Anleitung der empirischen Erhebung und Auswer-

²²² Insbesondere in Deutschland werden qualitative Forschungsmethoden aufgrund ihrer Gütekriterien kritisch besprochen und die Verfahrensansätze der beiden Vorgehensweisen werden stark voneinander getrennt. Dabei sind je nach Forschungsfrage, Untersuchungsgegenstand und Erkenntnisziel beide Ansätze miteinander kombinierbar (s. u. a. Borchardt & Göthlich 2007, S. 35 f.; Früh 2007, S. 64; Kelle & Erzberger 2004, S. 299 ff.).

²²³ Eine vollständige Erhebung aller Faktoren und Variablen ist nicht realisierbar. Die Konzentration erfolgt entlang der formulierten Propositionen.

²²⁴ Zu unterscheiden ist dabei eine Triangulation innerhalb einer Methode („within-method“) oder von verschiedenen Methoden („between-method“) (Flick 2004, S. 310).

tung, in dem sie das Erkenntnisinteresse detaillieren²²⁵. An ihnen erfolgt eine Orientierung und eine Anknüpfung an bereits gewonnene Erfahrungen, mit dem Ziel der Erreichung eines Erkenntnisfortschritts²²⁶. Damit wird auch das grundsätzliche Prinzip der Offenheit der qualitativen Forschung beachtet (Gläser & Laudel 2010; Lamnek 2010; Mayring 2008).

Yin (2002) identifiziert vier verschiedene Typen von Fallstudiendesigns, die sich auf Basis einer Matrix durch die Analyse eines Einzelfalls („single-case design“) vs. mehrerer Fälle („multiple-case design“) und einem ganzheitlichem („holistic“) gegenüber einem eingebundenen („embedded“) Vorgehen unterscheiden lassen. Bei einem holistischen Ansatz wird lediglich eine Analyseeinheit zugrunde gelegt, während bei einem eingebundenen Design mehrere Analyseebenen betrachtet und miteinander in Beziehung gesetzt werden (z.B. verschiedene Ebenen einer Organisation). Die Analyse eines einzelnen Falls bietet sich dann an, wenn dieser extrem bzw. einzigartig, kritisch oder repräsentativ bzw. typisch ist. Dies gilt auch für solche Fälle, die bislang nicht für die Forschung zugänglich waren („revelatory case“) oder die in einer Längsschnittanalyse untersucht werden (Flyvbjerg 2006, S. 229; Yin 2002, S. 39 ff.).

Essentielle Elemente bei der Durchführung einer Fallstudienanalyse bilden die Definition bzw. die Auswahl der zu untersuchenden Fälle, die Datenerhebung, die Datenanalyse und die Aufbereitung bzw. Darstellung der Untersuchungsergebnisse. Insbesondere für die Datenanalyse sind in der Literatur bislang wenig Techniken und Strategien definiert (Borchardt & Göthlich 2007; Yin 2002; Stake 1995; Eisenhardt 1989). Konkretere Hinweise zur Durchführung werden z.B. von Miles und Huberman (1994) geliefert. Sie verbleiben jedoch sehr untersuchungsspezifisch und ihre Gestaltung bzw. Anwendung obliegen dem Forscher (Yin 2002, S. 109 ff.). Dabei bietet sich u. a. die im deutschen Kontext häufig genutzte qualitative Inhaltsanalyse nach

²²⁵ S. die Diskussion zur Nutzung und Wirkung von Hypothesen und Vorwissen in der qualitativen und in der quantitativen Forschung bei Meinefeld (2004).

²²⁶ Die verschiedenen Arbeiten zur Fallstudienanalyse als Forschungsmethode unterscheiden sich nach einem theoriegeleiteten und damit deduktiven Vorgehen und einem theorieleeren bzw. induktiven Design. Erstere bezwecken eine Überprüfung von Hypothesen bzw. Annahmen (z.B. bei Yin 2002), während letztere u. a. im Sinne der Grounded Theory nach Glaser und Strauss (1967) die Generierung oder (Weiter)entwicklung von Hypothesen bzw. Theorien beabsichtigen (z.B. Stake 1995; Eisenhardt 1989). Welches Ziel sie verfolgen, ist individuell aus dem jeweiligen Untersuchungszweck und den formulierten Forschungsfragen zu bestimmen. Da Fallstudienanalysen das Einbeziehen von mehreren Datentypen und -quellen erlauben, ist auch eine Kombination von qualitativen mit quantitativen Daten möglich (Yin 2002, S. 14f.). Zudem können sie mit quantitativen Verfahren kombiniert werden, sodass sie einerseits im Vorfeld einer Untersuchung zur Hypothesengenerierung und zur Konstruktvalidierung (s. u.) herangezogen werden können. Andererseits ermöglichen sie auch bei fortgeschrittenem Untersuchungsstand neue Perspektiven und damit Erkenntnisse über den Forschungsgegenstand (s. Fußnote 222) (Borchardt & Göthlich 2007, S. 35). Für eine wissenschaftstheoretische Verortung von Fallstudienanalysen s. Borchardt & Göthlich 2007, S. 34 ff.

Mayring (2008, 2002) bzw. nach Gläser und Laudel (2010) an, um das Datenmaterial zu sortieren und zu strukturieren (s. u.). Die anschließende Auswertung erfolgt über die beschreibende Einzelfallanalyse („within-case analysis“) oder über die fallübergreifende Analyse („cross-case analysis“) z.B. durch die Identifikation von vergleichbaren Mustern („pattern matching“) (Miles & Huberman 1994, Yin 2002, S. 116 ff.).

I. Fallstudiendesign

In der vorliegenden Fallstudienanalyse wurde ein „multiple-case-design“ gewählt mit einer Gegenüberstellung von zwei Fällen, die aufgrund ihrer Unterschiede einerseits kontrastierend und andererseits ergänzend aufeinander wirken (s. u.). Pro Fall wurden mehrere Analyseeinheiten betrachtet, sodass es sich um ein „embedded design“ handelt. Die Auswertung der erhobenen und strukturiert aufbereiteten Daten erfolgt mittels einer „cross-case analysis“, wobei die Ergebnisse entlang definierter Fragestellungen und Kategorien vergleichend zusammengefasst werden.

Für die Datenerhebung wurden zum einen Experteninterviews²²⁷ durchgeführt, da sie sich insbesondere für die Untersuchung von komplexen aber bislang wenig erforschten Fragestellungen und Gegenständen eignen wie es bei innerdeutschen AF-Modellen der Fall ist. Ziel war es, Spezialwissen zu den Franchisingmodellen zu generieren und diesbezüglich Situationen und Prozesse zu rekonstruieren (Lamnek 2010; Hopf 2004; Bortz & Döring 1995, S. 308 ff.).

Neben den Experteninterviews werden relevante Informationen zu Fakten, Prozessen und Regelungen²²⁸ von innerstaatlichen Franchisingarrangements durch Sammlung von schriftlichen Dokumenten²²⁹ erhoben. Sie dienen insbesondere der Generierung von Faktenwissen und werden grundsätzlich zur Ergänzung und ggf. zur Validierung der Informationen aus den Interviews stark extrahiert eingesetzt. Zur Erhebung von Prozess- und Regelwissen hingegen liegen Verträge und Kooperationsvereinbarungen vor, die grundsätzlich in ihrer Gänze für die Analyse beachtet werden (Wolff 2004; s. dazu Lamnek 2010; Prior 2009; Mayring 2002).

²²⁷ Je nach Zweck und Strukturierungsgrad sind mehrere Typen und Verfahren qualitativer Interviews zu unterscheiden. Sie dienen z.B. der Generierung von Expertenwissen, der Erfassung einer subjektiven Perspektive der Interviewten oder der Erhebung ihrer Biografien (Lamnek 2010; Hopf 2004, S. 349 ff.; Bortz & Döring 1995, S. 308 ff.).

²²⁸ Zu unterscheiden sind drei Formen von Wissen, die generell im Rahmen von qualitativer Forschung und so auch in der hier vorliegenden Fallstudienanalyse erhoben werden: Das Faktenwissen bezieht sich auf reine Tatsachen, das Ereigniswissen entsprechend auf Ereignisse oder Prozessabläufe und das Regelwissen auf Normen (Moser 1977; s. dazu Mayring 2002, S. 52). Alle drei Arten sind in dieser Arbeit von Interesse.

²²⁹ Je nach Disziplin bzw. Forschungsprojekt können neben schriftlichen Texten auch Filme, Tonaufnahmen, Werkzeuge oder Kunstgegenstände als Dokumente gelten (Wolff 2004; s. dazu Lamnek 2010; Prior 2009; Mayring 2002).

Für eine systematische und nachvollziehbare Aufbereitung der Daten wurde die Methode der qualitativen Inhaltsanalyse gewählt, die sich insbesondere nach dem Verfahren nach Mayring (2008) weit verbreiten konnte. Im Zentrum steht die Analyse von Materialien²³⁰, die durch irgendeine Form von Kommunikation entstanden sind (Mayring 2008, S. 11; s. dazu Früh 2007, S. 41 ff.). Bezogen auf die vorliegende Arbeit gehören dazu die Transkriptionen der Experteninterviews sowie die gesammelten Dokumente.

Ziel der Inhaltsanalyse ist es, Informationen über die soziale Realität des Untersuchungsgegenstandes außerhalb des jeweiligen Textes zu generieren. Dabei stellt nicht der Text selbst wie z.B. in den Literaturwissenschaften den Analysegegenstand dar. Er liefert lediglich Informationen, mit denen Aussagen über den Forschungsgegenstand getroffen werden können. Diese beziehen sich u. a. auf Beschreibungen oder politische bzw. soziale Kontexte von Ereignissen und Situationen sowie auf Absichten und Einstellungen der Autoren von untersuchten Dokumenten (Kromrey 2009)²³¹.

Die nachfolgende Grafik gibt einen Überblick über das Design der Fallstudienanalyse und ihrer angewendeten Methoden zur Erhebung und Aufbereitung der Daten.

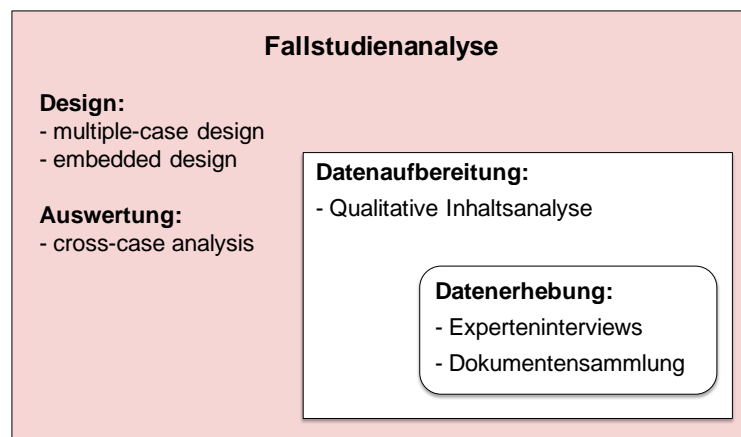


Abbildung 11: Gestaltung der Fallstudienanalyse

Quelle: Eigene Darstellung

²³⁰ Auch Gegenstände wie Filme oder Gemälde können inhaltsanalytisch verarbeitet werden. Im allgemeinen Kontext der Sozialwissenschaften liegt der Schwerpunkt auf der Analyse von sprachlichen Mitteilungen, insbesondere von Texten. Ein anderes Verfahren der Textanalyse ist die hermeneutische Textinterpretation. Diese konzentriert sich auf die Deutung von „verschlüsselten“ und mehrdimensionalen Botschaften wie insbesondere bei Kunstwerken und historischen oder kulturfremden Dokumenten. Damit kommt sie in der hier vorliegenden Untersuchung nicht zur Anwendung. Zur genauen Abgrenzung zur Inhaltsanalyse s. Früh 2007, S. 49 ff.

²³¹ Die Inhaltsanalyse beschäftigt sich neben dem Inhalt selbst mit formalen Aspekten der Kommunikation. Je nach Untersuchungsgegenstand und Erkenntnisinteresse werden unvollständige Sätze, Wortwiederholungen, Lückenfüller, Stottern, Pausen etc. als Indikatoren genutzt, um Rückschlüsse auf mit dem Untersuchungsgegenstand verbundene Gefühle z.B. der Interviewten zu ziehen (Mayring 2008, S. 11). Zu unterscheiden sind manifeste Dokumentationen oder latente Inhalte, die indirekt aus den Texten erschlossen werden (Kromrey 2009). Diese Untersuchung konzentriert sich insbesondere auf manifeste Aussagen.

Für ein möglichst ganzheitliches Bild wurde pro Fall die Franchisegeberhochschule und ggf. die zwischen Franchisegeber und -nehmer geschaltete Gesellschaft, die Franchisenehmereinrichtungen, das zuständige Ministerium sowie die jeweilig eingebundene Akkreditierungsagentur als Analyseeinheiten gewählt. Die Ebenen werden mit dem jeweiligen Erkenntnisinteresse und der entsprechenden Datenerhebungsmethode in nachstehender Tabelle abgebildet. Dabei werden die Interessensziele nach Strategie und Operative unterschieden. Erstere Ausrichtung bezieht sich auf die vorgelagerte Forschungsfrage nach den Gründen und Zielen der Hochschule für die Franchisingarrangements. Für eine Analyse der Umweltfaktoren der Hochschule und eventueller Zieldivergenzen sind diese auch bei der Franchisenehmereinrichtung von Interesse. Die Operative zielt ausschließlich auf die Frage nach der Gestaltung der Franchisingarrangements und dem Verhalten der Akteure ab.

Analyseeinheit	Interessensziele		Erhebungsmethode	
	STRATEGIE	OPERATIVE	Experteninterview	Dokumentensammlung
Franchisegeberhochschule	Aus welchen Gründen und mit welcher Zielsetzung betreibt die Einrichtung Franchising?	Wie gestaltet sich die Franchisekooperation? Welche Risiken ergeben sich? Wie wird die Qualität gesichert?	X	X
ggf. zwischengeschaltete Gesellschaft			X	X
Franchisenehmer			X	X
zuständiges Ministerium	./.	Wie werden die Franchisingaktivitäten von Hochschule xy gesteuert / überwacht?	X	X
zuständige Akkreditierungsagentur	./.	Welche Aspekte sind im Akkreditierungsverfahren speziell bei Franchisingstudiengängen z.B. der Hochschule xy zu beachten?	X	X

Tabelle 7: Analyseeinheiten, Interessensziele und Erhebungsmethoden der empirischen Untersuchung

Quelle: Eigene Darstellung

Um die relativen Unklarheiten bezüglich der rechtlichen Regelungen von hochschulischen Franchisingarrangements und bundes- bzw. landesweiten Steuerungsnotwendigkeiten bzw. -möglichkeiten aufzunehmen, waren weiterhin Gespräche mit in

dieser Arbeit sogenannten „Übergeordneten Institutionen“ geplant. Dazu gehörte der Akkreditierungsrat, der Wissenschaftsrat, die Kultusministerkonferenz und die Hochschulrektorenkonferenz²³². Allerdings hat nur der Akkreditierungsrat einem Interview zugestimmt, dessen Inhalte in der Diskussion um die Anrechnung der beim Franchisenehmer erbrachten Leistungen eingesetzt werden (s. Kap. 3, E.II.2). Alle anderen Einrichtungen haben das Interview verweigert mit der Begründung, dass nur vereinzelt Erfahrungen insbesondere zu grenzüberschreitenden Franchisingmodellen vorliegen und damit keine relevanten Informationen zum Untersuchungsgegenstand zur Verfügung gestellt werden könnten (Telefonnotizen oder Emails mit den entsprechenden Einrichtungen). Damit wurde diese Analyseebene nicht in die Fallstudien aufgenommen.

II. Fallauswahl

Den empirischen Analyseergebnissen liegen die Daten zu unterschiedlichen Franchisemodellen von zwei staatlichen Fachhochschulen zugrunde. Diese wurden ausgewählt, weil sie bezüglich ihrer Franchiseaktivitäten in den in Tabelle 8 aufgeführten relevanten Punkten deutliche Unterschiede aufzeigen und somit der Untersuchungsgegenstand trotz seiner aus quantitativer Perspektive geringen Fallzahl breit abgedeckt werden kann. Dies bezieht sich zum einen auf die Größe und die Standorte der Hochschulen, wodurch sich ein jeweils unterschiedliches Umfeld bezüglich der Studiennachfrage und der hochschulpolitischen Situation ergibt. Zudem werden durch die verschiedene Gestaltung der Kooperationsarrangements die grundsätzlich denkbaren Varianten von innerstaatlichen Franchisingarrangements erfasst. Dies betrifft insbesondere die Art der privaten Bildungseinrichtungen als Franchisenehmer: Es werden Modelle sowohl mit beruflichen Bildungsträgern, Weiterbildungsanbietern, privaten Hochschulen als auch mit Tertiäranbietern ohne eigenen Hochschulstatus untersucht. Weiterhin handelt es sich um Vollzeit- oder um berufsbegleitende Studiengänge und es fließen Modelle in die Untersuchung ein, die mit oder ohne Studienphase auf dem Campus der Franchisegeberhochschule konzipiert sind. Außerdem zeigt sich ein unterschiedlicher Standardisierungsgrad der Franchiseaktivitäten. Bei einem Arrangement ist eine Gesellschaft zwischen Franchisegeberhochschule und Franchisenehmer geschaltet. Hier wurden die Aktivitäten vereinzelt negativ in der Presse besprochen, während die andere Hochschule bislang keine bzw. kaum öffentliche Kritik diesbezüglich erfahren hat.

²³² Hätten alle Einrichtungen der Erhebung zugestimmt, so wäre zur Komplettierung der Untersuchung auch die GWK befragt worden.

Zur Anonymisierung werden die ausgewählten Fachhochschulen unter den Synonymen „Fachhochschule Großwest“ bzw. „FH Großwest“ oder „Hochschule Kleinost“ bzw. „HS Kleinost“ geführt.

Vergleich der beiden Fallstudien		
Kriterium	Fachhochschule Großwest	Hochschule Kleinost
Region der Franchisegeberhochschule	Westen (NRW), Metropolregion	Osten, Provinzregion
Größe der Hochschule	Ca. 17.000 Studierende	Ca. 6.000 Studierende
Beginn der Franchisingaktivitäten	Seit Anfang 2000	Seit Mitte der 90er Jahre
Partnernetzwerk	<ul style="list-style-type: none"> • Vier Kooperationsmodelle mit jeweils unterschiedlichem Franchisenehmertyp: ein beruflicher Bildungsträger, zwei Weiterbildungsträger, eine private Hochschule • Grundsätzlich am Hochschulstandort bzw. in unmittelbarer Nähe • Eine Kooperation verfügt über sieben dezentrale Studienorte 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktuell 11 Franchisenehmer, davon überwiegend Tertiäranbieter ohne eigenen Hochschulstatus und berufliche Bildungs- sowie Weiterbildungsträger sowie eine private Hochschule • Insgesamt 15 verschiedene Studienorte
Studiengänge	<ul style="list-style-type: none"> • Sechs Bachelorstudiengänge, davon einer mit drei Studienspezialisierungen • Bereiche: Medien und Betriebswirtschaft • Bei einem FN Vollzeit- und ansonsten Teilzeitstudiengänge (berufsbegleitend) 	<ul style="list-style-type: none"> • Vier Bachelorstudiengänge mit insgesamt 21 Studienspezialisierungen • Bereiche: Medien, Betriebswirtschaft, Gesundheit • Grundsätzlich Vollzeitstudiengänge
Hochschulphase der Studierenden	Unterrichtung der Studierenden entweder vollständig bei der Franchisenehmereinrichtung, zu kleineren Einheiten „im Block“ oder zu 100% der Präsenzveranstaltungen auf dem Hochschulcampus	Unterrichtung der Studierenden im 5. Semester auf dem Campus der Hochschule „im Block“ (klassisches „Twinning-Modell“)
Vertraglicher FG	Die staatliche Hochschule ist direkter Franchisegeber.	Zwischen Hochschule und Franchisenehmer steht eine Aktiengesellschaft als jeweiliger Vertragspartner.
Grad der Standardisierung	Niedrig: Jede Kooperation basiert auf einem oder mehreren individuell konzipierten Studiengängen mit jeweils eigenen Prozessabläufen.	Hoch: Vertrieb von Studiengängen aus einem Franchiseportfolio heraus mit standardisierten (zentralisiert definierten) Prozessabläufen
Öffentliche Diskussionen	Keine bzw. kaum negative Presse zu den Franchisingaktivitäten	Über die Jahre verteilt vereinzelte negative Presseartikel

Tabelle 8: Gegenüberstellung der ausgewählten Fallstudien
Quelle: Eigene Darstellung

Ein erster Zugang zum Feld ergab sich durch die ehemaligen beruflichen Tätigkeiten der Autorin in der Geschäftsführung eines Verbunds von privaten Hochschulen und hochschulnahen Einrichtungen. Dadurch waren vereinzelte Franchisemodelle vor Beginn des Forschungsprojektes bereits bekannt und es bestanden persönliche Kontakte in die Branche, über die während der gesamten Untersuchungsphase Informationen generiert werden konnten. Hinzu kamen Präsentationen jeweils aktueller Forschungsergebnisse auf Fachtagungen sowie der Besuch eines speziell zu dem Untersuchungsthema ausgerichteten Workshops, an dem auch Interviewpartner als Vortragende oder Gäste teilnahmen. Hier konnten für den Verlauf des Forschungsprozesses vereinzelt Zusatzinformationen gesammelt werden.

Der direkte Zugang zu den Fällen war jedoch mit einigen Hindernissen verbunden. Primärer Grund dafür war die relativ geringe Anzahl und das schwierige Auffinden von innerstaatlichen Franchisingaktivitäten. Grundsätzlich werden diese Modelle nicht unter der Begriffsbezeichnung „Franchising“ geführt und laufen eher unter dem sehr viel weiter gefassten Stichwort „Kooperationsstudiengänge“ o. ä. (s. Kap. 3, B.II).

Im Fall der Hochschule Kleinost stellte sich der Zugang insofern schwierig dar, weil aufgrund diverser negativer Presseartikel Misstrauen gegenüber dem Untersuchungsvorhaben bestand²³³. Nach einigen Gesprächen mit der Hochschule konnte jedoch die Einwilligung zur Kooperation eingeholt werden.

III. Datenerhebung

Im Folgenden wird die Erhebung der Daten innerhalb der Fallstudien durch Experteninterviews und Dokumentensammlung näher erläutert. Dabei ist zu erwähnen, dass einige sensible Themenbereiche des Untersuchungsgegenstandes die Erhebungen und daran anschließend auch die Analysen erschwert haben. Dazu gehören

²³³ Ähnliche Erfahrungen gab es bei einer dritten geplanten Fallstudie. Ergänzend sollte ein Franchisingmodell einer staatlichen Hochschule untersucht werden, das einen hohen Selbstlernanteil mit 75% im berufsbegleitenden Studienmodus aufweist und bei dem mit einer „virtuellen Hochschule“ geworben wird. Untersuchungsinteressen waren neben den Kooperationsstrukturen eventuelle Kostenvorteile durch den hohen Anteil an Distance-Learning-Phasen und eine ggf. synergetische Nutzung von Lehrmaterialien. Eine weitere Besonderheit dieses Modells liegt darin, dass alle Franchisingstudiengänge in Vollzeit parallel an der Hochschule angeboten werden. Die Strukturen scheinen einen relativ hohen Standardisierungsgrad aufzuweisen. Zudem steht auch in diesem Modell eine Gesellschaft in Form einer Genossenschaft zwischen Hochschule und Franchisenehmer. Entsprechend interessant wäre ein Vergleich mit den Modellen der HS Kleinost gewesen. Diese dritte Hochschule hat sich jedoch aufgrund eines negativen Presseartikels aus dem Forschungsprojekt zurückgezogen. Zwar hatte sie bei Projektbeginn der empirischen Erhebung zugestimmt und es wurden Interviews auf Ebene der Hochschule und der Franchisenehmereinrichtung durchgeführt. Allerdings wurde ein Nutzen dieser Daten nach dem Erscheinen dieses Artikels verweigert. Dementsprechend fließt der Fall nicht in die Untersuchung hinein.

z.B. finanzielle Zugewinnmöglichkeiten einzelner Hochschulangehöriger über Anteile an beteiligten Gesellschaften, personelle Verflechtungen innerhalb des Kooperationskonstrukts, Umsätze und Gewinne insbesondere auf Seiten der Franchisenehmereinrichtungen oder die Diskussion um die Gleichwertigkeit des Studienangebotes. Auf erstgenannter Ebene wurden Informationen verweigert bzw. zensiert und konnten weder durch Interviews noch durch Dokumente erhoben werden. Hinsichtlich der Qualitätssicherung bzw. Gleichwertigkeit des Studienangebotes wurden beschreibende Informationen und Dokumente relativ bereitwillig herausgegeben.

1. Experteninterviews

Im Rahmen der Datenerhebung der beiden ausgewählten Fallstudien wurden über alle Analyseebenen insgesamt 22 Experteninterviews geführt, von denen 18 vollständig in die Analyse einfließen²³⁴. Sie verteilen sich jeweils hälftig auf die beiden Fälle.

Bei der Auswahl der befragten „Experten“²³⁵ wurde u. a. darauf geachtet, ob die Personen über untersuchungsrelevante Informationen verfügen, präzise Informationen geben können und dazu auch bereit sind (Gläser & Laudel 2010, S. 117), sodass Gespräche mit folgenden Interviewpartnern geführt werden konnten²³⁶:

Bei den Franchisingmodellen der FH Großwest wurden die Geschäftsführer aller Franchisenehmereinrichtungen interviewt, zudem der Präsident der Hochschule, der zuständige Beamte aus dem Landesministerium und relevante Ansprechpartner der Akkreditierungsagenturen für einen jeweiligen Studiengang. Damit ergab sich ein Gespräch mit einer Projektleiterin der Agentur für die gestalterisch orientierten Franchisestudiengänge und zwei Gespräche mit Gutachtern einer weiteren Akkreditierungsagentur mit unterschiedlicher Zuständigkeit für einen jeweiligen betriebswirtschaftlich ausgerichteten Studiengang.

²³⁴ Im Fall der HS Kleinost wurde ein Interview mit dem Aufsichtsratsvorsitzenden und der Qualitätssicherungsbeauftragten der Aktiengesellschaft geführt. Ersteres ergab keine relevanten Ergebnisse zur Beantwortung der Untersuchungsfragen und wurde mit Ausnahme einzelner weniger Zitate nicht in der Analyse beachtet. Das Gespräch mit der Qualitätssicherungsbeauftragten beinhaltet lediglich die Erklärung der während des Gesprächs ausgehändigten Akkreditierungsunterlagen und ergab insofern keinen Mehrwert. Außerdem wurde ein Gruppeninterview mit vier Franchisestudierenden geführt, die von jeweils unterschiedlichen Franchisenehmereinrichtungen kamen und sich aktuell im fünften Semester auf dem Campus der Hochschule Kleinost befanden. Untersuchungsinteresse waren u. a. die Studienerfahrungen und die Studierendenzufriedenheit. Für eine weitere Analyse hätten zum Vergleich mehrere solcher Gruppeninterviews und weitere Datenerhebungen über die Franchisestudierenden vorgenommen werden müssen, die jedoch den Umfang der Arbeit weitaus überschritten hätten. Damit fließt auch dieses Interview nicht in die Analyse ein.

²³⁵ Zur Diskussion des Expertenbegriffs in der qualitativen Forschung s. u. a. Bogner & Menz (2009) sowie Meuser & Nagel (2009).

²³⁶ Der Zugang zu den Interviewpartnern wurde hochschuleitig hergestellt, sodass insbesondere die Franchisenehmer und die Akkreditierungsagenturen über die Zustimmung des Forschungsprojekts durch die Hochschule informiert und für ein Interview bereit waren.

Im Fall der HS Kleinost konnten fünf Interviews grundsätzlich auf Ebene der Geschäftsleitung der Franchisenehmereinrichtungen²³⁷ geführt werden. Dabei handelt es sich einerseits um Franchisenehmereinrichtungen, die seit langer Zeit und mit einem hohen Studierendenvolumen zum Netzwerk gehören. Andererseits wurde ein Gespräch mit einem Franchisenehmer an einem relativ strukturschwachen Studienort geführt, durch den eher weniger Studierendenzahlen generiert werden. Mit dem Untersuchungsinteresse nach den Gründen für die Kooperation und einem möglichen Vergleich zum Fall der FH Großwest wurde auch ein Interview mit der privaten Hochschule geführt. Allerdings konnte hier kein Gesprächspartner auf Ebene der Geschäfts- sondern der Studienleitung gewonnen werden, sodass nur begrenzt Aussagen zur strategischen Ausrichtung des Modells vorliegen und auch nicht nachgehoben werden konnten. Ansonsten lag das Erhebungsinteresse insbesondere bei den Tertiäranbietern ohne eigenen Hochschulstatus, über welche auch die meisten Studierenden in dem Modell akquiriert werden (s. u.). Entsprechend wurden vorwiegend solche Franchisenehmer interviewt.

Weiterhin konnten Gespräche mit dem Rektor der Hochschule und mit einem Vorstandsvorsitzenden der Aktiengesellschaft geführt werden, der zugleich der hauptsächliche Ansprechpartner für das Modell in der Hochschule ist. Auf hochschulexterner Ebene wurde der für die Akkreditierungsverfahren der Franchisestudiengänge verantwortliche Projektleiter der Akkreditierungsagentur sowie der zuständige Beamte des Landesministeriums befragt. Bei beiden ergaben sich aus Gründen des Personalwechsels Einschränkungen in der Datenerhebung, da den Personen das jeweilige Wissen über Vorgänge aus der Vergangenheit fehlte.

Allen Gesprächen lag ein Interviewleitfaden (s. Anhang 4) zugrunde, der auf den theoretischen Vorüberlegungen mit ihren Forschungsfragen und Propositionen basierte²³⁸. Pro Analyseebene wurde ein beispielhafter Leitfaden erarbeitet, der für jeden individuellen Interviewpartner und an die jeweilige Gesprächssituation angepasst wurde.

Je nach Untersuchungskontext und Gesprächssituation wurden unterschiedliche Fragetypen²³⁹ verwendet. Spezifische Fragestrategien bezüglich der sensiblen Themenbereiche (s. o.) und das Vermeiden von positiven oder negativen Bewertungen

²³⁷ Insbesondere aus forschungsökonomischen Gründen wurden nicht alle Franchisenehmer befragt.

²³⁸ Ein Leitfaden stellt zum einen eine Orientierungshilfe im Gespräch dar, sodass keine Themenfelder vergessen und verschiedene Interviews miteinander vergleichbar werden. Zugleich bietet er einen hohen Grad an Flexibilität bei der Formulierung, der Abfolge und den Strategien der Fragen bzw. Nachfragen (Gläser & Laudel 2010, S. 13, S. 143; Hopf 2004, S. 351 f.).

²³⁹ Für einen Überblick s. z.B. Gläser & Laudel 2010, S. 130 und Helfferich 2004, S. 90 ff.

durch den Interviewer fanden dabei besondere Beachtung (Gläser & Laudel 2010; Lamnek 2010; Helfferich 2004).

Während der Interviews wurden schriftliche Notizen und jeweils unmittelbar nach einem Gespräch ein Protokoll mit relevanten Informationen zum Gesprächsverlauf (z.B. Störfaktoren, Bereitschaft und Reaktionen des Interviewten) und mit möglichen weiterführenden Fragen angefertigt (Gläser & Laudel 2010, S. 192).

Neben den face-to-face-Gesprächen wurden aus forschungsökonomischen Gründen zur Einsparung von Reisekosten und Zeitaufwand auch in wenigen Fällen Telefoninterviews durchgeführt²⁴⁰.

Abschließend erfolgte die Transkription der Interviews mithilfe der Tonaufzeichnungen (Kowal & O'Connell 2004, S. 437 ff.). Um so wenige Informationen wie möglich zu verlieren, wurden die Interviews vollständig verschriftlicht²⁴¹. Da in der vorliegenden Untersuchung organisationale Situationen und Prozesse rekonstruiert werden sollten, wurde eine hohe Detailtreue für nicht notwendig erachtet. Gemäß Gläser und Laudel (2010) lagen den Transkriptionen folgende Regeln zugrunde:

- Verwendung der Standardorthographie
- Transkription von nonverbalen Äußerungen, wenn sie relevant für den Bedeutungszusammenhang einer Aussage sind
- Aufnahme von Besonderheiten wie z.B. Zögern oder Lachen bei Antworten mit „Ja“ oder „Nein“
- Vermerk von Unterbrechungen des Gesprächs
- Kennzeichnung von unverständlichen Gesprächspassagen

In einigen Fällen wurde die Verschriftlichung nicht selbst vom Interviewer vorgenommen. Zur Anleitung der Transkriptoren wurde ihnen ein Leitfaden mit den entsprechenden Regeln ausgehändigt (s. Anhang 5). Zudem erfolgte eine Einweisung mit umfangreichen Informationen zur Untersuchung und zum Forschungsfeld (Gläser & Laudel 2010, S. 193 ff.).

In einem letzten Schritt wurden die Daten eines jeden Interviews auf Basis der Transkriptionen nach Themenfeldern zusammengefasst und damit reduziert. Diese

²⁴⁰ Bei dieser Form des Interviews ist zu beachten, dass die Gesprächssituation beim Telefonat nicht vom Interviewer kontrolliert bzw. beeinflusst werden kann und dadurch einige Nachteile entstehen können. Aufgrund der Kritik ist das Instrument eher vorsichtig einzusetzen. Allerdings bestehen bislang nur vereinzelte Studien zu dieser Methode, welche die Kritiken bestätigen bzw. diskutieren (Gläser & Laudel 2010; Christmann 2009).

²⁴¹ Als Abkürzungsstrategie können die Interviews abgehört und relevante Aussagen zusammenfassend verschriftlicht werden. Die dadurch erfolgte Reduktion der Information erfolgt jedoch nach nicht nachvollziehbaren Bewertungs- und Interpretationsprozessen und ist entsprechend vorsichtig einzusetzen (Gläser & Laudel 2010, S. 193; Flick 2004, S. 264).

Themenbereiche wurden einerseits im Vorfeld der Untersuchung entwickelt und finden sich in den Leitfäden wieder. Andererseits ergaben sie sich aus dem jeweils geführten Gespräch und wurden aufgrund ihrer Relevanz ergänzt. Aussagekräftige und die Ergebnisse unterstreichende wörtliche Zitate wurden beibehalten. Zur kommunikativen Validierung erhielten die Interviewpartner die Zusammenfassungen per Email mit der Bitte um Korrektur, Anmerkungen, Ergänzungen bzw. Bestätigung (Borchardt & Göthlich 2006, S. 44 ff.; s. dazu Mayring 2008, S. 112; Yin 2002, S. 34 ff.). Insgesamt konnten auf diese Weise zwölf Gespräche kommunikativ validiert werden.

2. Dokumentensammlung

Zur Ergänzung von Wissen aus den Experteninterviews und teilweise zur Validierung der dort gewonnenen Daten flossen relevante Dokumente in die Untersuchung ein. Diese wurden wie die Transkriptionen der Interviews inhaltsanalytisch gemäß dem unten dargestellten Vorgehen ausgewertet. Dementsprechend wird von einer Dokumentensammlung und nicht von einer -analyse gesprochen, um nicht den Eindruck zu erwecken, es würde sich um eine spezielle Form der Datenauswertung handeln²⁴² (s. zur Dokumentensammlung in der Fallstudienanalyse Borchardt & Göthlich 2007, S. 42 f.).

Dennoch sind einige Besonderheiten zu beachten, da es sich bei den Dokumenten um Materialien handelt, die nicht erst wie bei den Interviews vom Forscher erhoben werden müssen. Dadurch sind bestimmte Kriterien herauszustellen, welche den Informationen aus den Dokumenten besondere Erkenntniswerte beimessen können. Je nach Relevanz und Zugang werden diese in der vorliegenden Arbeit beachtet. Dazu gehören u. a.:

- Die Art des Dokumentes, wobei formalen bzw. offiziellen Dokumenten (Urkunden, Akten etc.) eine höhere Zuverlässigkeit zugesprochen wird als z.B. Zeitungsartikeln
- Die inneren Merkmale des Dokumentes, also der Inhalt bei allen schriftlichen Dokumenten
- Die Intendiertheit des Dokumentes mit den Fragen, für welchen Zweck und welche Adressaten das Dokument erstellt wurde
- Die zeitliche, räumliche und soziale Nähe des Dokumentes zum Gegenstand
- Die Herkunft des Dokumentes (Mayring 2002, S. 46 ff.)

²⁴² S. dazu Wolff (2004), der den Begriff Dokumentenanalyse nicht als Forschungsmethode, sondern als „Umschreibung einer spezifischen Zugangsweise zu schriftlichen Aufzeichnungen“ herausstellt (Wolff 2004, S. 504).

In der vorliegenden Untersuchung wurde zwischen Dokumenten insbesondere zur Gewinnung von Faktenwissen einerseits und zur Erlangung von Prozess- und Regelwissen andererseits unterschieden. Dabei ist zu beachten, dass die Quellen der meisten Dokumente nicht angegeben werden können, da ansonsten eine Identifikation der Fälle möglich wäre.

Um insbesondere Faktenwissen zu generieren, wurden im Vorfeld der Experteninterviews folgende Dokumente generell bei beiden Fällen untersucht:

- Webseiten der Franchisegeberhochschule, ggf. der zwischengeschalteten Gesellschaft, der Franchisenehmereinrichtungen und der Trägergesellschaften
- Informationsbroschüren zu den Franchisestudiengängen
- Hochschulentwicklungspläne, Jahresberichte der Hochschule, Pressemitteilungen der Einrichtungen, Hochschul-/Bildungsberichte der Bundesländer
- Beantwortung einer Kleinen Anfrage im Fall der Hochschule Kleinost
- Satzungen, Handelsregisterauszüge, Gesellschafterlisten, Gesellschafterverträge
- Stellungnahme zur Akkreditierung des Wissenschaftsrates²⁴³

Die Dokumente werden teilweise kritisch bewertet, da sie entweder zu subjektiv oder unvollständig im Hinblick auf bestimmte Zielgruppen und Zwecksetzungen ausgerichtet sind. In Anhang 6 findet sich eine detaillierte Tabelle mit Details zu dem jeweiligen Untersuchungsinteresse und zu ihren Bewertungen.

Für weniger beschreibende aber kritische Analysen von innerstaatlichen Franchisingmodellen wurden insbesondere zur Generierung von Prozess-, Ereignis- und Regelwissen fallübergreifend Presseartikel, gesetzliche Dokumente und Verträge bzw. Akkreditierungsunterlagen untersucht. Schwierigkeiten gab es bei der Freigabe von Franchiseverträgen und ministeriellen Vorlagen. Deren Aushändigung wurde grundsätzlich verweigert oder erfolgte zensiert bzw. unvollständig. Dabei liegen die relevantesten Dokumente in Form von Verträgen im Fall der Hochschule Kleinost vor.

Folgende Dokumente flossen in die Untersuchung ein, deren Untersuchungsinteressen, Fallzuweisungen und Bewertungen ebenfalls in Anhang 6 zu finden sind:

²⁴³ Dieses relativ ausführliche und öffentlich zugängliche Dokument liegt für einen Franchisenehmer, nämlich für die private Hochschule im Fall der FH Großwest vor. Aus ihm konnten einerseits Fakten über die gesamten Franchiseaktivitäten der Hochschule und andererseits geäußerte Empfehlungen zu diesen Modellen seitens des Wissenschaftsrats generiert werden (s. Anhang 8).

- Presseartikel²⁴⁴
- Landeshochschulgesetzliche Regelungen
- KMK-Beschlüsse
- Studienverträge
- Kooperationsvereinbarung zwischen Hochschule und zwischengeschalteter Aktiengesellschaft im Fall der Hochschule Kleinost („Grundlagenvertrag“)
- Mustervertrag zwischen zwischengeschalteter Aktiengesellschaft und Franchisenehmer im Fall der Hochschule Kleinost
- Ministerielle Vorlage von der zwischengeschalteten Aktiengesellschaft und der Hochschule Kleinost erstellt
- Anträge zur Programmakkreditierung
- Berichte der Akkreditierungsagenturen
- Bericht der Gleichwertigkeitskommission im Fall der FH Großwest
- Studien- und Prüfungsordnungen
- Entwurf eines Hochschulentwicklungsplans der Landesregierung im Fall der Hochschule Kleinost
- Powerpointpräsentation der Franchiseaktivitäten der FH Großwest vom Präsidenten der Hochschule

IV. Aufbereitung und Analyse der Daten

Die Strukturierung und die Aufbereitung der Daten erfolgte anhand eines inhaltsanalytischen Vorgehens, das grundsätzlich an dem Verfahren nach Mayring (2008, 2002) orientiert ist. Dabei ist zu beachten, dass die qualitative Inhaltsanalyse kein Standardinstrument ist, das in gleicher Art und Struktur bei jedem Untersuchungsprozess angewendet werden kann. Das genaue Vorgehen muss jeweils auf den konkreten Forschungsgegenstand sowie auf das Material hin ausgerichtet und entsprechend den Fragestellungen entwickelt werden (Gläser & Laudel 2010, S. 46; Mayring 2008, S. 43).

So wurde auch für diese Arbeit ein untersuchungsspezifisches Verfahren gestaltet. Dabei wird im Gegensatz zur freien Interpretation²⁴⁵ jeder Analyseschritt und jede

²⁴⁴ Diese Pressartikel stammen aus den Jahren 2002, 2011 und 2012. Sie erschienen in hochschulnahen oder allgemeinen Zeitschriften in Papierform oder online. Aus Gründen der Anonymisierung können keine weiteren Informationen dazu gegeben oder die Artikel zitiert werden, da die hier untersuchten Einrichtungen sofort identifiziert werden könnten.

²⁴⁵ Die freie Interpretation ist ein in der Forschungspraxis weit verbreitetes Instrument. Dabei liest und interpretiert der Forscher die Textdaten ohne dokumentierte Verfahrensregeln oder Vorgehensweisen.

Interpretationsentscheidung auf eine begründete und getestete Regel zurückgeführt. Kernstück für dieses Vorgehen bildet ein Kategoriensystem (s. Anhang 7), das in einem ersten Schritt aus den theoretisch abgeleiteten Vorannahmen und den Forschungsfragen (deduktiv) aber während des gesamten Untersuchungsprozess in induktiven Schritten mit Rückkopplung bzw. Anpassung an die Daten und ihre Relevanzen entwickelt wurde. Damit entspricht das Vorgehen dem vollständig offenen Verfahren nach Gläser und Laudel (2010), das grundsätzlich auf den Ansätzen nach Mayring (2008) basiert²⁴⁶. Die Entscheidung für eine vollständige Offenheit begründet sich dadurch, dass der hier zu erhebende Untersuchungsgegenstand bislang wenig erforscht ist. Zudem werden unterschiedliche Datenmaterialien bzw. -quellen zur empirischen Erhebung herangezogen, wodurch ein 100%ig offenes Kategoriensystem als notwendig erachtet wird (s. dazu Gläser & Laudel 2010, S. 201).

Das erarbeitete Kategoriensystem liefert ein Analyseraster, anhand dessen Informationen aus dem vorliegenden Textmaterial entnommen wurden, um sie den definierten Kategorien und Subkategorien für die anschließende Interpretation zuzuordnen. Damit folgt das Verfahren der inhaltlichen Strukturierung als eine der drei Grundformen des Interpretierens²⁴⁷ nach Mayring (2008). Dieser Prozess wird als Extraktion bezeichnet. Dabei wird darauf aufmerksam gemacht, dass entsprechend den Argumentationen von Gläser und Laudel (2010) bewusst der Begriff des Kodierens vermieden wird, um den Unterschied zur Extraktion zu verdeutlichen²⁴⁸.

Entsprechend nachteilig an diesem Vorgehen ist die fehlende Nachvollziehbarkeit der Interpretationsergebnisse (Gläser & Laudel 2010, S. 45).

²⁴⁶ An dem Verfahren nach Mayring kritisieren Gläser und Laudel (2010), dass das Kategoriensystem nicht ausreichend offen ausgelegt ist. Zwar schlägt Mayring eine Ergänzung des deduktiven Vorgehens durch eine induktive Kategorienbildung vor, allerdings soll diese nach Sichtung von ca. 10% bis 50% des Materials abgeschlossen sein (s. z.B. das Mayringsche Verfahren zur induktiven Kategorienbildung bei Mayring 2008, S. 75). Dadurch wird mindestens die Hälfte der Daten mit einem Kategoriensystem erschlossen, das nicht mehr veränderlich ist. Die beiden Autoren arbeiten nun mit einem Kategoriensystem, das über den gesamten Analyseprozess hin offen bleibt. Somit besteht nicht die Möglichkeit, dass unvorhersehbare aber relevante Informationen verloren gehen. Das Kategoriensystem kann an die Besonderheiten des Materials angepasst werden und ein bei dem Mayringschen Verfahren notwendiger Probedurchlauf durch einen größeren Teil der Daten (s. Mayring 2008) ist nicht mehr erforderlich (Gläser & Laudel 2010, S. 198 ff.).

²⁴⁷ Mayring (2008) unterscheidet drei Grundformen des Interpretierens: die Zusammenfassung, die Explikation und die Strukturierung. Mit ersterer sollen Daten selektiert und abstrahiert werden, um einen übersichtlichen Textkorpus zu schaffen, der adäquat das Originalmaterial abbildet. Bei der Explikation soll zusätzliches Material entweder aus dem Text selbst (enges Verfahren) oder durch weitere Informationsquellen (weites Verfahren) einzelne Begriffe oder Sätze erläutern und erklären. Die Strukturierung ist die am häufigsten angewandte Form. Dieses Verfahren wird entweder mit dem Ziel der formalen, typisierenden, skalierenden oder inhaltlichen Strukturierung vorgenommen, wobei in dieser Untersuchung eine Orientierung an dem letztgenannten Vorgehen erfolgt (Mayring 2008, S. 56 ff.).

²⁴⁸ Das Kodieren entspringt der Grounded Theory nach Glaser und Strauss (1967) und indiziert den Text zur Auswertung. Damit werden also sowohl der Text als auch der Index zum Gegenstand der Interpretation. Die qualitative Inhaltsanalyse trennt sich hingegen zur Auswertung von dem Originaltext. Entsprechend wird in dieser Arbeit nicht von Codes, Kodierregeln und einem Kodierleitfaden sondern von einem Extraktionsleitfaden gesprochen (Gläser & Laudel 2010, s. Extraktionsleitfaden im Anhang 7).

Zur Durchführung und Nachvollziehbarkeit dieses Untersuchungsschritts wurde ein Leitfaden erstellt, in dem die Kategorien und Subkategorien mit Beispielen und Zuordnungsregeln weiter spezifiziert werden (Gläser & Laudel 2010, S. 46; Mayring 2008, S. 43; s. Anhang 7).

Das konkrete Verfahren der Fallstudienanalyse zur Aufbereitung und Analyse der Daten gestaltete sich nach der Vorbereitung der Extraktion folgendermaßen (s. dazu Gläser & Laudel 2010, S. 206 ff.):

Pro Fall wurden erst die Interviewdaten und dann die relevanten Textstellen aus den oben aufgeführten Dokumenten dem Kategoriensystem mit dem Verweis auf die Originalquellen zugewiesen. Die Extraktion wurde entlang den Spezifizierungen und Zuordnungsregeln des Extraktionsleitfadens mithilfe einer Tabelle²⁴⁹ vorgenommen. Datenbasis für die Interviews stellten grundsätzlich die zusammengefassten und in den meisten Fällen kommunikativ validierten Verschriftlichungen der Gespräche dar. Bei Unklarheiten während des Extraktionsprozesses wurde ggf. auf die Originaltranskription zurückgegriffen.

Ein Teil der Kategorien erfüllt einerseits einen eher deskriptiven Zweck und dient der Darstellung von relevanten Fakten zu den Franchisekooperationen wie z.B. zu den Akteuren, den Beziehungsstrukturen und den Studiengängen. Ein anderer Teil der Kategorien wird zur Analyse der erhobenen Daten auf Basis des Forschungsmodells herangezogen und ist auf Ebene der Hauptkategorien zunächst eher abstrakt formuliert. Beide Kategorientypen bilden die Grundlage für die abschließende Bewertung bzw. Interpretation der Daten mit Bezug auf die gestellten Forschungsfragen. Diese werden auf jeweils drei Zielfragen (s. Anhang 7) heruntergebrochen und entsprechend beantwortet.

Damit ergeben sich die folgenden drei Untersuchungsphasen: die Deskription, die Analyse und die Bewertung, die auf jeweils unterschiedlichen Fallebenen vollzogen werden. Die Deskription ergibt sich auf Ebene der einzelnen Franchisebeziehungen, die zur Nachvollziehbarkeit der Interpretationsergebnisse sehr detailliert beschrieben werden. Diese Phase bezieht sich auf die Hauptkategorien Akteure, Kooperationsstrukturen, Franchisestudiengänge, Initiation, Gründe und Ziele. Dabei werden solche Fälle zusammenfassend dargestellt, die sich im Typ des privaten Bildungsträgers bzw. im Studiengang stark ähneln. Im Fall der FH Großwest erfolgt diese Zu-

²⁴⁹ Es wäre ebenfalls die Nutzung einer speziellen Software wie z.B. MaxQDA oder TAMS (Text Analysis Markup System) für diesen Schritt möglich gewesen.

sammenfassung bei den Kooperationen mit zwei Weiterbildungsträgern mit sehr ähnlichen Studiengängen. Für die HS Kleinost werden aufgrund des hohen Standardisierungsgrads und der Bedienung des gesamten Franchisenetzes aus einem extra entwickelten Studiengangportfolio die betrachteten Beziehungen zusammenfassend dargestellt – ggf. mit Hinweisen auf individuelle Besonderheiten. Ein weiterer Schritt der Deskription erfolgt auf aggregierter Ebene der einzelnen Hochschulen. Hier werden die Qualitätssicherungsmechanismen aufgeführt, die sich pro Franchise Kooperation lediglich in einzelnen Strukturen unterscheiden.

Auf diesem Untersuchungsniveau findet ebenfalls die Phase der Analyse mit den Hauptkategorien Ressourcenabhängigkeiten, Unsicherheiten und Verhalten der beteiligten Organisationen statt.

Die abschließende Bewertung erfolgt in einem vergleichenden Schritt für beide Fallstudien mit Bezug zu den beiden Forschungsfragen, ihren jeweils drei formulierten Zielfragen und den formulierten Propositionen („cross-case analysis“).

Die nachstehende Grafik veranschaulicht die unterschiedlichen Schritte und Untersuchungsebenen der dieser Arbeit zugrundeliegenden Fallstudienanalyse.

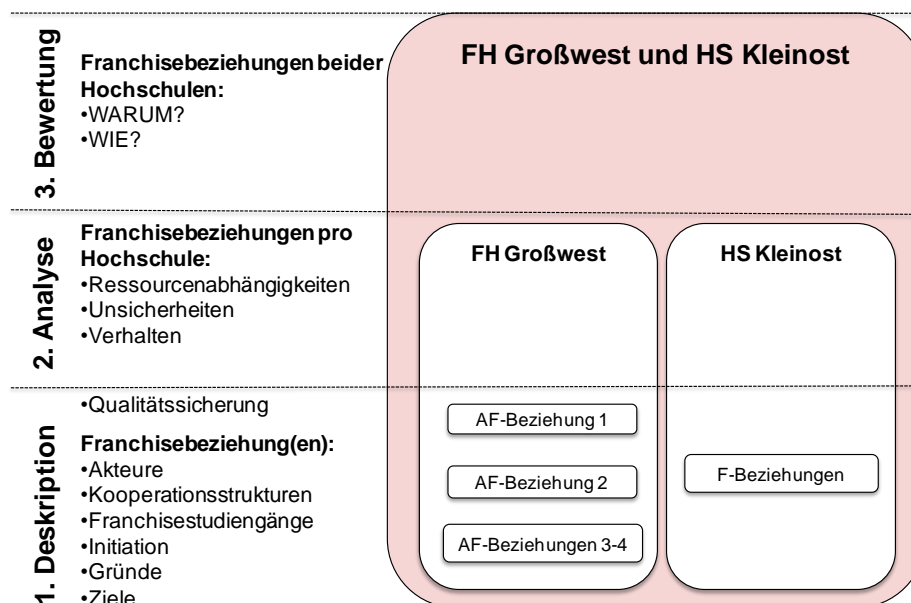


Abbildung 12: Untersuchungsphasen und -ebenen
Quelle: Eigene Darstellung

V. Kritik zur Fallstudienanalyse

Entgegen ihrer Vorteile werden Fallstudienanalysen in der Forschungsgemeinschaft kritisch diskutiert und gelten aus mancherlei Sicht als nicht akzeptierbare wissenschaftliche Methode. Dies bezieht sich zum einen darauf, dass die vorrangig empirisch gewonnen Erkenntnisse als geringwertiger im Vergleich zu abstrahiertem, kon-

textunabhängigem Wissen betrachtet werden. Zum anderen wird kritisiert, dass keine Generalisierungen aus den gewonnenen Ergebnissen insbesondere bei nur einem Fall möglich und die Erkenntnisse entsprechend für die Wissenschaft unbrauchbar sind. Mehrere Cases sind wiederum in ihrer Darstellung und Analyse schwierig zusammenzufassen und die Untersuchungen sind kosten- und zeitaufwendig (Flyvbjerg 2006; Yin 2002). Dabei verbleiben sie oft bei umfangreichen Deskriptionen der Fälle, ohne intensive Analysen vorzunehmen bzw. deren Prozesse darzustellen (Eisenhardt 1989, S. 539 f.).

Trotz der bereits dargestellten theoriegenerierenden und auch theorieprüfenden Nutzbarkeit von Fallstudienanalysen (s. Fußnote 226) wird letztere angezweifelt. Sie gelten als zu subjektiv und können demnach insbesondere nicht für Verifizierungsstrategien genutzt werden. Dadurch unterscheidet sich die Fallstudienanalyse nicht von anderen qualitativen Forschungsmethoden, womit die Diskussion um deren Gütekriterien anzuschließen ist (Flyvbjerg 2006; Yin 2002).

Generell verbreitet ist der Einsatz der üblichen Gütekriterien der quantitativen Forschung – Reliabilität, Validität und Objektivität – auch im Kontext von qualitativen Forschungsdesigns²⁵⁰. Allerdings unterliegen die Begrifflichkeiten unterschiedlichen Bedeutungen und Anwendungsmöglichkeiten (Lamnek 2010; Flyvbjerg 2006; Steinke 2004). Dabei ist kritisch zu bemerken, dass der qualitative Forschungsprozess keinem standardisierten Vorgehen unterliegt und von dem Gegenstand, der Situation und dem Milieu der jeweiligen Untersuchung abhängig ist. Eine Forderung nach allgemeingültigen Gütekriterien erscheint entsprechend widersprüchlich. Diese sind untersuchungsspezifisch zu definieren, wobei die gängigen Postulate als wesentliche Orientierungspunkte gelten können²⁵¹ (Steinke 2004, S. 323 ff.).

Für die Fallstudienanalyse ergeben sich damit folgende Gütekriterien und Taktiken:
Zur Erreichung einer Konstruktvalidität des Forschungsprozesses liefert bereits eines der zentralen Elemente der Fallstudienanalyse, die Daten- und Methodentriangulation, wesentliche Voraussetzung. Durch die verschiedenen Untersuchungswege über

²⁵⁰ Bezüglich der Bestimmung der Gütekriterien in der qualitativen Forschung bestehen drei Grundpositionen: Zum einen wird die Meinung vertreten, dass die Gütekriterien aus dem quantitativen Bereich nach Reformulierung und Anpassung auf die qualitative Forschung übertragen werden kann. Zum anderen wird diese Übertragbarkeit angezweifelt und es werden entsprechend eigene Gütekriterien für qualitative Untersuchungsdesigns gefordert. Die letzte Position lehnt die Anwendung von Gütekriterien grundsätzlich ab (Steinke 2004, S. 319 ff.).

²⁵¹ Steinke (2004) definiert die Gütekriterien für qualitative Forschungsdesigns „intersubjektive Nachvollziehbarkeit“, „Indikation des Forschungsprozesses“, „empirische Verankerung“ und „Limitation“. Dabei vermeidet sie bewusst die Nutzung von Begrifflichkeiten aus dem quantitativen Bereich, um eventuelle Verwirrungen zu vermeiden (Steinke 2004, S. 324 ff.).

die Experteninterviews, die Dokumentensammlung und die qualitative Inhaltsanalyse werden eine Gegenstandsangemessenheit der vorliegenden Fallstudienanalyse und eine möglichst hohe Offenheit des gesamten Vorgehens unterstützt. Zudem ermöglicht die Wahl mehrerer Analyseeinheiten über das „embedded design“ jeweils unterschiedliche Betrachtungspunkte der innerstaatlichen Franchisingarrangements.

Weiterhin wurde auf Ebene der Experteninterviews eine kommunikative Validierung zur Verifizierung und ggf. zur Ergänzung der Ergebnisse durch die Befragten durchgeführt (Borchardt & Göthlich 2006, S. 44 ff.; s. dazu Mayring 2008, S. 112; Yin 2002, S. 34 ff.)²⁵².

Die interne Validität wird durch die Gültigkeit der aufgestellten Kausalzusammenhänge sowie durch die intersubjektive Überprüfbarkeit bzw. Nachvollziehbarkeit und damit durch die Zuverlässigkeit der Ergebnisse hergestellt. Ersteres ergibt sich durch das gewählte „multiple-case design“ mit fallübergreifenden Vergleichen (Borchardt & Göthlich 2006, S. 44 ff.; Yin 2002, S. 34 ff.).

Zur Überprüfbarkeit der Ergebnisse weist Steinke (2004) darauf hin, dass generell innerhalb von qualitativen Untersuchungen aufgrund der mangelnden Standardisierung und Subjektivität des Untersuchungsdesigns die Forschungsergebnisse nicht überprüfbar sein können, da eine Herstellung der gleichen Untersuchungssituation nie möglich ist. Die Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse wird erreicht, indem ihre zugrundeliegenden Interpretationsprozesse so transparent wie möglich dargestellt werden (Steinke 2004, S. 324 ff.). An dieser Stelle gewinnt die umfangreiche und neutrale Beschreibung des Untersuchungs- und Analyseprozesses im Rahmen von Fallstudienanalysen an besonderer Bedeutung. Ziel ist es, dem Leser die Untersuchungssituation so objektiv wie möglich darzustellen, damit er sie rekonstruieren und die gewonnenen Ergebnisse nachvollziehen sowie seine eigenen Eindrücke und Interpretationen entwickeln kann („virtual reality“) (Flyvbjerg 2006, S. 238; Steinke 2004, S. 324 ff.; Eisenhardt 1989, S. 540). Damit begründet sich die in dieser Arbeit vorgenommene detaillierte Darstellung der Forschungsmethode und die umfangreiche Dokumentation der Daten, ihrer Quellen und der Interpretationsprozesse über den Fallstudienreport und den jeweils angehängten Dokumenten. Bezüglich der Interpretationen ermöglicht die Anwendung des systematisch extrahierenden Verfahrens über die Inhaltsanalyse eine Strukturierung und damit eine Regelgeleitetheit des

²⁵² Generell wird bei Fallstudienanalyse vorgeschlagen, die gesamten Ergebnisse z.B. über den Fallstudienreport kommunikativ validieren zu lassen (Borchardt & Göthlich 2006, S. 44 ff.; Yin 2002, S. 34 ff.). Dieses Vorgehen wurde in der vorliegenden Analyse jedoch nicht gewählt, da aufgrund der teilweisen Befangenheit der Ansprechpartner kein neutrales Ergebnis insbesondere bzgl. der sensiblen Themenbereich (s. o.) zu erwarten war.

Vorgehens, sodass die Ergebnisse trotz des geringen Grads an möglicher Standardisierung ebenfalls nachvollziehbar werden. Unterstützend wirkt dabei die Bereitstellung von Datenmaterial (z.B. die Zusammenfassung der Interviews) und von Dokumenten zur Darstellung des Strukturierungs- bzw. Analyseverfahrens (z.B. Extraktionsleitfaden) (Mayring 2008; Flyvbjerg 2006; Steinke 2004; Mayring 2002; Yin 2002).

Das Erreichen einer externen Validität im Sinne einer Generalisierbarkeit wie es im quantitativen Bereich von einer untersuchten Stichprobe auf eine Grundgesamtheit erfolgt, ist bei einer Fallstudienanalyse aufgrund der geringen Fallzahl in diesem Sinne nicht möglich. Sie ist allerdings auch gar nicht intendiert, denn der grundsätzliche Untersuchungszweck von Fallstudienanalysen liegt nicht in einer statistischen Generalisierung und einer Abbildung von Häufigkeiten, sondern in einer tiefgehenden Analyse eines Phänomens mit der kontextbezogenen Darstellung von Beziehungen, Entwicklungspfaden, Gründen und Konsequenzen (Borchardt & Göthlich 2007; Flyvbjerg 2006; Yin 2002). „...case studies (...) are generalizable to theoretical propositions and not to populations or universes. In this sense, the case study (...) does not represent a “sample“, and in doing a case study, your goal will be to expand and generalize theories (analytic generalization) and not to enumerate frequencies (statistical generalization).“ (Yin 2002, S. 10).

Die Notwendigkeit des Gütekriteriums der Reliabilität wird in der qualitativen Forschung im Allgemeinen kontrovers diskutiert (Lamnek 2010; Borchardt & Göthlich 2007; Bortz & Döring 1995). Im Bereich der Fallstudienanalyse könnten die gleichen Fälle in einer erneuten Erhebung untersucht werden, um zu überprüfen, ob die erzielten Ergebnisse sich decken (Borchardt & Göthlich 2007, S. 45). So wie Steinke (2004) in diesem Zusammenhang jedoch den Begriff der Überprüfbarkeit durch den der Nachvollziehbarkeit ersetzt (s. o.), so ist die Herstellung der gleichen Untersuchungssituation im qualitativen Bereich stark anzuzweifeln. Die Subjektivität und Nichtstandardisierung des Untersuchungsdesigns machen damit auch eine Objektivität nahezu unmöglich (Borchardt & Göthlich 2007; Yin 2002).

B. Beschreibung der Fallstudien

Im Folgenden werden die Fallstudien zu den innerstaatlichen Franchisingaktivitäten der Hochschule Kleinost und der Fachhochschule Großwest zusammengefasst dargestellt. Dafür werden entsprechend der ersten Untersuchungsphase, der Deskription, u. a. die Akteure, die Beziehungsstrukturen, die Studienangebote und die Quali-

tätssicherungsinstrumente beschrieben. Im zweiten Untersuchungsschritt erfolgt die Analyse mit der Bestimmung der Variablen Ressourcenabhängigkeit und Unsicherheit, um das Verhalten der Hochschulen innerhalb der Arrangements zu erklären.

Zur Wahrung der Anonymität der befragten Einrichtungen werden die Quellen stark eingeschränkt angegeben und finden sich nicht im Literaturverzeichnis. Die Aussagen aus den Experteninterviews erfolgen jeweils mit einem Hinweis auf die Interviewzusammenfassung (s. Anhang 9; Code der Zusammenfassung und Zeilenangabe)²⁵³.

I. Die Franchisingaktivitäten der Fachhochschule Großwest

Die Fachhochschule Großwest gehört mit ca. 17.000 Studierenden, darunter jährlich um die 4.000 Studienanfänger, zu den größten Fachhochschulen Deutschlands. Sie befindet sich in Nordrhein-Westfalen und damit in einer Region mit einer sehr hohen Hochschuldichte. Sie verfügt insgesamt über vier Standorte in relativ unmittelbarer räumlicher Nähe mit jeweils unterschiedlichen fachlichen Spezialisierungen.

Ihre inhaltlichen Schwerpunkte liegen bei den Ingenieur-, Sozial- und Wirtschaftswissenschaften. Mit einer Ausrichtung auf letztgenannter Disziplin wurde sie vor über 40 Jahren gegründet und nahm seitdem erfolgreich an bundes- und landesweiten Wettbewerben teil.

Aktuell verzeichnet sie einen Nachfrageüberhang, obwohl die Studierendenzahlen in den letzten Jahren kontinuierlich zurückgegangen sind. Im Vergleich waren im Wintersemester 2008/09 ca. 14% weniger Studierende als zum Wintersemester 2003/04 eingeschrieben. Aktuell ist wieder ein ansteigender Trend zu beobachten (s. Abbildung 13).

Die Studienanfängerzahlen²⁵⁴ entwickelten sich in den vergangenen Jahren relativ stabil mit einem Anstieg insbesondere seit dem Wintersemester 09/10 um 40% im Vergleich zum WS 2003/04. Auch die Absolventenzahlen steigerten sich im gleichen Zeitraum um fast 41% (Abbildung 13; Statistisches Bundesamt, Hochschulstatistiken).

²⁵³ Die Zusammenfassungen der transkribierten Interviews bzw. die vollständigen Transkriptionen können bei der Autorin angefragt und ggf. zur Verfügung gestellt werden.

²⁵⁴ Diese Ausführungen beziehen sich auf die Studienanfänger im ersten Hochschulsemester und nicht im ersten Fachsemester.

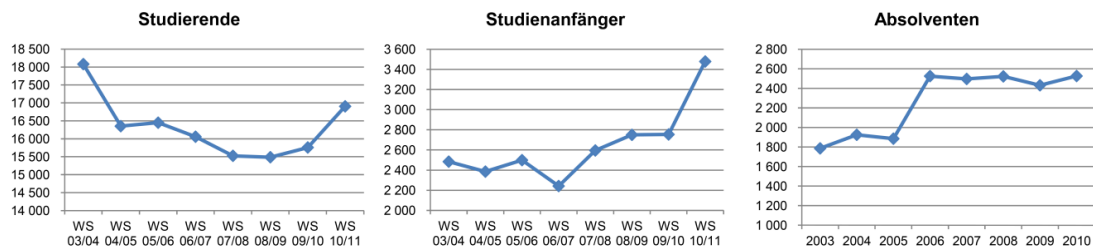


Abbildung 13: Entwicklung der Studierenden-, Studienanfänger- und Absolventenzahlen der FH Großwest

Quelle: Eigene Darstellung, Statistisches Bundesamt, Hochschulstatistiken

Trotz des Nachfrageüberhangs sieht sich die FH Großwest in den nächsten Jahren einer verstärkten Konkurrenzsituation mit anderen Hochschulen ausgesetzt. Sie strebt langfristig eine stabile Entwicklung ihrer Studienanfängerzahlen mit jährlich 4.000 Einschreibungen im ersten Fachsemester an. Dies will sie u. a. durch die Herausbildung von Alleinstellungsmerkmalen erreichen, in dem sie z.B. besondere Studienangebote entwickelt, die sich von ihrem traditionellen Fächerkanon abheben (Jahresbericht 09/10 der FH Großwest).

1. Das Franchisenehmernetzwerk

Aktuell kooperiert die FH Großwest mit vier Franchisenehmern, darunter eine berufliche Bildungsstätte, eine private Hochschule und zwei Weiterbildungsträger.

Erstere, die **Kreativschule Großwest (KSG)**, wurde 2000 aus zwei beruflichen Bildungseinrichtungen heraus auf Initiative der Landesregierung und einer von ihr getragenen Stiftung gegründet. Ziel war und ist die Weiterentwicklung des Aus- und Weiterbildungsangebotes im kreativen, medienorientierten Bereich in der Hochschulregion.

Das Produktportfolio der KSG besteht mittlerweile aus 10 Weiterbildungsangeboten, aus drei Bachelorstudiengängen mit unterschiedlichen Spezialisierungsmöglichkeiten in Kooperation mit der FH Großwest sowie aus einem Masterstudiengang als gemeinsames Angebot mit zwei ausländischen Hochschulen (Webseite der KSG, B8Z, 159 ff.).

Die KSG ist in der Rechtsform einer GmbH mit gemeinnützigem Zweck konstituiert. Die Gesellschafteranteile halten zu 90% die Stiftung des Landes und zu 10% eine öffentliche Einrichtung. Die Gesellschafter erhalten keine Gewinnanteile oder sonstigen Zuwendungen (§ 2 Abs. 8 Gesellschaftervertrag der KSG). Die gGmbH ist grundsätzlich auf unbestimmte Zeit gegründet, gleichwohl ihre Finanzzusage zum Zeitpunkt der Untersuchung bis zum Jahr 2015 begrenzt ist (KSG, Akkreditierungsantrag eines Franchisestudiengangs).

Die **Private Hochschule für Berufstätige (PHfB)** gehört zu den größten privaten Fachhochschulen Deutschlands mit einem klaren Profil in berufs- und ausbildungsbegleitenden Studiengängen. Ihre größtenteils wirtschaftswissenschaftlichen Studienangebote werden grundsätzlich in Präsenzveranstaltungen an bundesweit verteilten Studienzentren (darunter eines im europäischen Ausland) in Abendveranstaltungen oder am Wochenende durchgeführt.

Zum Produktportfolio der PHfB gehören derzeit 12 Bachelor- und 11 Masterstudiengänge. Neben dem Franchisingstudiengang mit der FH Großwest betreibt sie weitere Studiengänge sowohl im innerstaatlichen als auch im grenzüberschreitenden Franchisemodell. Dabei befindet sie sich nicht nur in der Position des Franchisenehmers, sondern auch in der des Franchisegebers. Als Besonderheit kommt hinzu, dass die private Hochschule selbst nicht als vertraglicher Franchisenehmer auftritt, sondern ein Mitte der 90er Jahre gegründetes An-Institut der PHfB (PHfB-Institut). Als gemeinnützige GmbH wird es von der Hochschule als „Schwesterorganisation“ bezeichnet, das Koordinierungsaufgaben in den Bereichen Forschung und Entwicklung, Wissenstransfer und Weiterbildung übernimmt. Über diese gGmbH betreibt die PHfB nicht nur Franchising mit externen Partnern („Externen Franchising“), sondern auch mit der eigenen Hochschule als Franchisegeber („Inhouse-Franchising“, s. Anhang 8). Über dieses Modell probiert die Hochschule neue Studienstandorte aus²⁵⁵ (Wissenschaftsrat, Stellungnahme zur Akkreditierung; Webseite der PHfB; Webseite des PHfB-Instituts).

Weitere Franchisenehmer der FH Großwest sind die **Weiterbildungsakademie (WBA)** und die **Weiterbildungsstätte West (WsW)**. Erstere geht aus einer seit den 50er Jahren bestehenden, branchenspezifischen Fachschule hervor und wurde im Jahr 2000 als Dachverband in Rechtsform einer GmbH von den drei größten Branchenvereinen gegründet. Sie verfügt über ein spezifisches aber breites Produktportfolio von Seminaren, über Workshops und berufliche Weiterqualifikationen mit einem anerkannten hausinternen Abschluss, der bereits seit den 60er Jahren verliehen wird. Seit 2006 kooperiert sie im Rahmen eines gemeinsamen Studienangebotes mit der FH Großwest. Die Kooperation ist historisch bedingt, da die WBA mit Gründung der FH in den 70er Jahren in die FH eingegliedert wurde. Gleichzeitig ergab sich eine von der FH unabhängige Neugestaltung der WBA mit Konzentration auf allgemeine aber branchenspezifische Weiterbildungsangebote für Mitarbeiter und Führungskräfte (Broschüre und Webseite der WBA).

²⁵⁵ S. Anhang 8 für eine Bewertung dieser Modelle durch den Wissenschaftsrat.

Die WsW wurde 1990 als branchenspezifische Qualifizierungseinrichtung gegründet. Mittlerweile ist sie ein Unternehmen in Trägerschaft eines der zehn größten Branchengesellschaften und leistet Bildungsanalysen, Beratung und bietet Weiterbildungsmaßnahmen an. Sie ist in der Rechtsform der GmbH konstituiert und an vier Standorten bundesweit vertreten (Webseite der WsW).

2. Entstehungsgründe und Ziele

Die älteste Franchisebeziehung der FH Großwest besteht zur KSG und startete im Sommersemester 2004 mit einem ersten Bachelorstudiengang. Als Bildungseinrichtung im Kreativbereich ohne Hochschulstatus benötigt sie zur Wettbewerbspositionierung die Möglichkeit, einen akademischen Abschluss anzubieten. Seitens der Landespolitik wird ein eigener Hochschulstatus aufgrund der Vielzahl der bereits bestehenden Hochschulen im Bundesland nicht unterstützt, sodass letztlich die Idee der Franchisingkooperation als Alternative zur vollständigen Integration der Einrichtung in eine bestehende Hochschule entstanden ist. Der Präsident der FH Großwest, der zum Gründungsbeirat der KSG gehörte, hatte zu Beginn der Kooperation ein hohes Interesse daran, die KSG zunächst als Einrichtung zu erhalten. Sein weiterführendes Ziel ist die Entwicklung innovativer Studiengänge durch die Kombination der traditionellen Disziplinen der Hochschule mit der für sie neuen inhaltlichen Ausrichtung der KSG. Langfristig beabsichtigt der Präsident eine institutionelle Integration der Einrichtung (B4Z, 39 ff. und B8Z, 25 ff.).

Die Zusammenarbeit mit der PHfB begann im Jahr 2000 und beschränkte sich zunächst auf die Anmietung der Räumlichkeiten der FH Großwest. Im Verlauf dieser Mietvereinbarung wurden zunehmend Professoren der Fachhochschule in Nebentätigkeit bei den Lehrveranstaltungen der PHfB eingesetzt. Zum Wintersemester 2005/06 folgte dann die Vergabe des Studienabschlusses der FH mittels des Franchisevertrags. Seitens der Franchisegeberhochschule gab es zwei ausschlaggebende Gründe für die Kooperation: Zum einen wurde das Angebot der FH um berufsbegleitende Studiengänge erweitert, die bis dato nicht zum eigenen Portfolio gehörten (B4Z, 105 ff.). Zum anderen verfolgt die im Franchisestudiengang involvierte Fakultät ein hohes Interesse, Nebentätigkeitsmöglichkeiten für ihre Professoren zu schaffen. Laut Meinung des Präsidenten der FH Großwest entsteht dadurch jedoch ein gewisser „Brain Drain“ für die FH und verschärft damit die Konkurrenzsituation zum Franchisenehmer (B4Z, 175 f.). Entsprechend ist das Präsidium für die Auflösung des Kooperationsabkommens (B4Z, 241 ff.). Allerdings kann sich die Hoch-

schulleitung nicht gegen die Fakultät durchsetzen, „weil das Interesse an der funktionierenden Nebentätigkeit zu groß ist“. (B4, 183 f.).

Aus Sicht der PHfB ergeben sich insbesondere zwei Gründe für ein Franchisingarrangement mit einer staatlichen Hochschule:

- der erleichterte Zugang zu Ressourcen ohne Kapazitätsbelastungen an den eigenen Studienzentren,
- die Testung des Marktes und die Reduktion des Investitionsrisikos²⁵⁶ (B1Z, 49 ff.).

Für die Weiterbildungseinrichtungen bieten sich die Franchise Kooperationen mit der FH Großwest an, um auf den Bedarf innerhalb der Branche nach akademischen Bildungsabschlüssen zu reagieren. Dabei entgehen sie den Aufwendungen und dem Risiko, eine eigene Hochschule betreiben zu müssen. Besonders attraktiv ist die FH Großwest für die Weiterbildungsträger aufgrund ihrer starken Struktur und ihres Renommées in den branchenspezifischen Disziplinen (B2Z, 28 ff.; B7Z, 36 ff.). Dabei ergibt sich die Verbindung zwischen der WBA und der FH Großwest aus der Historie heraus durch die Integration der ehemals höheren Fachschule in den entsprechenden Fachbereich der Hochschule (s. o.) (B2Z, 18 ff.).

Aus Sicht der FH Großwest stellen berufstätige Studierende aufgrund der demografischen Entwicklungen eine relevante Zielgruppe bei ihrer mittel- bis langfristigen strategischen Ausrichtung dar. Dabei fehlten der Fachhochschule bislang die Ressourcen zur Organisation solcher Studienangebote, über welche sie jedoch Zugang durch die Kooperationsabkommen mit den Weiterbildungsanbietern erhält. Mittlerweile hat die Fachhochschule ein eigenes Institut für berufsbegleitende Studiengänge aufgebaut, über das auch die dafür notwendigen finanziellen Mittel insbesondere in Form von Studiengebühren verrechnet werden können²⁵⁷. Daran anknüpfend sind die Vertragsbeziehungen mit beiden Weiterbildungseinrichtungen zeitlich begrenzt, denn das „erklärte Ziel ist es, ggf. in Absprache mit den Franchisenehmern, die Studiengänge als eigene Angebote in das Portfolio der Hochschule zu integrieren“. (B4Z, 247 f.).

3. Die Gestaltung der Kooperationsbeziehungen

Die Arrangements basieren alle auf individuellen Entstehungsgründen, Studiengängen und Prozessabläufen, sodass sie keine standardisierten Strukturen aufweisen.

²⁵⁶ Detaillierte Ausführungen zu den Gründen der Franchise Kooperation für die PhfB s. im Anhang 8.

²⁵⁷ s. Studienbeitrags- und Hochschulabgabengesetz – StBAG NRW

Die FH Großwest tritt als Franchisegeber in die Vertragsbeziehung mit den Partnern ein. Der FH obliegt die Qualitätsverantwortung für die Studienangebote. Die Franchisenehmer sind für deren Durchführung mit der Organisation von Lehre und Prüfungen sowie der Bereitstellung aller dafür notwendigen Ressourcen (Sachmittel und Personal) zuständig (B4Z, 39 ff.). Die FH steht in einem direkten Vertragsverhältnis zu den unterrichtsdurchführenden Einrichtungen. Ausnahme bildet das Beziehungsgeflecht zur privaten Hochschule, bei dem das PHfB-Institut als Franchisenehmer eingebunden ist (Wissenschaftsrat, Stellungnahme zur Akkreditierung).

In den Arrangements mit der PHfB und mit der WBA werden die Unterrichtseinheiten zu 100% bzw. zu 15% in den Räumlichkeiten und mit Lehrenden der studiengangbezogenen Fakultät der FH Großwest durchgeführt. Sie verpflichten sich in Nebentätigkeit durch Dozentenverträge mit der Franchisenehmereinrichtung. Auf dieser Basis werden auch Leistungen im Rahmen von Prüfungen individuell berechnet (B1Z, 157 ff.).

Bei den anderen Modellen findet die Unterrichtung vollständig beim Franchisenehmer statt. Für die jeweiligen Leistungen der Franchisegeberhochschule erhält sie grundsätzlich vertraglich vereinbarte Zahlungen vom Franchisenehmer²⁵⁸ (B1Z, 224 ff.; B2Z, 263 ff.; B7Z, 160 ff., B8Z, 212 ff.).

In der Kooperation mit der KSG besteht die Besonderheit, dass eigens für die Kooperationsstudiengänge Professoren von der FH berufen werden. Sie sind dienstrechtlich dem Präsidenten der FH unterstellt und werden arbeitsvertraglich der KSG zugewiesen. Sie nehmen die Positionen der Studiengangsleiter ein und bilden einen Prüfungsausschuss an der KSG. Die Gehälter sowie die Kosten für die Berufungsverfahren werden von der KSG getragen²⁵⁹ (B4Z, 39 ff.). Die FH spricht hierbei von einer „Virtuellen Fakultät“ (Powerpointpräsentation des Präsidenten der FH Großwest).

Die Studierenden schließen einen Studienvertrag mit der Franchisenehmereinrichtung ab und entrichten an diese Studiengebühren (s. u.). Sie sind grundsätz-

²⁵⁸ Es konnten keine genaueren Angaben zur Höhe dieser Entgelte erhoben werden. Im Fall der KSG werden die Dienstleistungen der Hochschule nach einem vereinbarten Stundensatz einmal jährlich in Rechnung gestellt (B8Z, 212 ff.). Laut Aussage der anderen Franchisenehmer fließen monatliche bzw. regelmäßige Gebühren an die Franchisegeberhochschule. Im Fall der WBA kann diese Aussage von der befragten Person nur mutmaßlich getroffen werden (B2Z, 263 ff.). Die Gebühren scheinen jedoch laut Aussage der KSG und der WsW nicht hoch auszufallen (B8Z, 212 ff.; B7Z, 160 ff.). Im Fall der PHfB werden von dieser regelmäßige Zahlungen an die FH Großwest angegeben, die aber von der Hochschule selbst nicht bestätigt werden. Diese wiederum gibt an, lediglich Gelder für die Vermietung der Räumlichkeiten zu erhalten (B4Z, 291 ff. und B1Z, 224 ff.).

²⁵⁹ Das Landesbesoldungsamt stellt die Gehälter der Hochschule in Rechnung. Die Hochschule wiederum rechnet die Beträge vierteljährlich mit der KSG ab (B8Z, 221 ff.).

lich ab dem ersten Semester an der FH Großwest eingeschrieben²⁶⁰. Lediglich im Fall der privaten Hochschule erfolgt die Immatrikulation an der staatlichen FH erst zum letzten Semester (B1Z, 114 ff.).

Einen Überblick über die Strukturen der Franchisebeziehungen der FH Großwest liefert Abbildung 14.

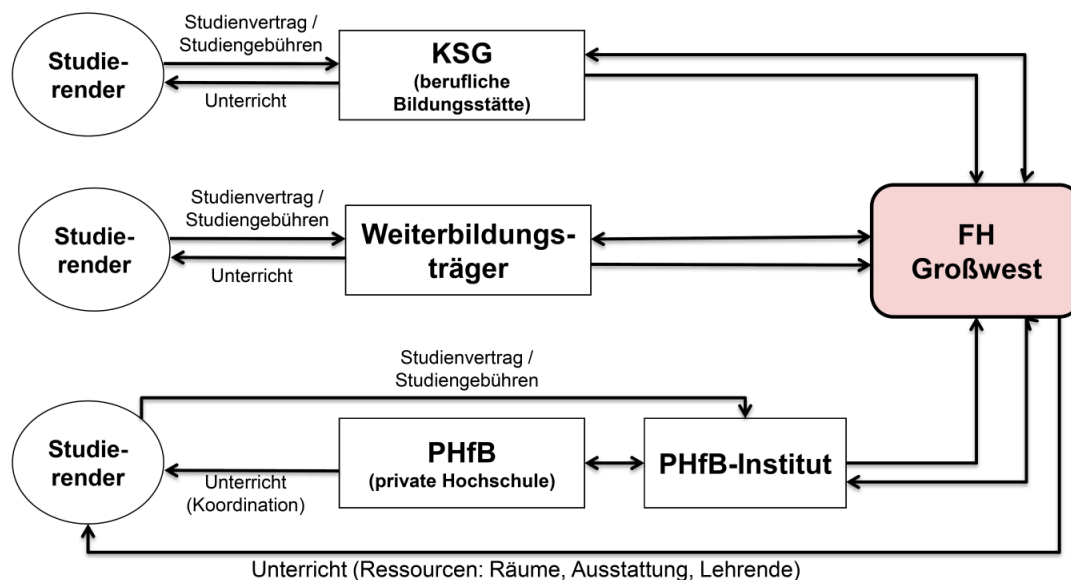


Abbildung 14: Franchisebeziehungen der Fachhochschule Großwest
Quelle: Eigene Darstellung

4. Die Franchisestudienangebote

Mit den Weiterbildungsträgern und der privaten Hochschule wird jeweils ein betriebswirtschaftlicher Bachelorstudiengang im berufsbegleitenden Modus angeboten. Der Studiengang mit der PHfB besteht inhaltlich nahezu identisch aber im Vollzeitmodus im eigenen Portfolio der FH. Der Präsident der Hochschule spricht hier von einem „geklonten Studiengang“ (B4Z, 18 f.).

Die Studienangebote mit den Weiterbildungsanbietern verfolgen ein nahezu identisches Ausbildungsziel und ähneln sich sehr in ihren Studieninhalten. Diese sind ebenfalls passend zum originären Portfolio der FH Großwest. Beim Franchisingstudiengang mit der WBA besteht eine Kreditierungskooperation (s. Kap. 3, E.II.2.c), durch welche eine branchenbezogene Berufsausbildung bzw. Weiterqualifikation auf den Bachelorstudiengang angerechnet werden können (Broschüre der WBA; B2Z, 49 ff.).

²⁶⁰ Die Einschreibung der Studierenden ist durchaus ein Diskussionspunkt in den Studiengängen. S. dazu B2Z, 135 ff.; B9Z, 127 ff.

Beim Franchising mit der KSG handelt es sich um insgesamt drei Bachelorstudiengänge mit Spezialisierungsmöglichkeiten in Vollzeit im kreativen, medienorientierten Bereich. Sie stellen eine inhaltliche Erweiterung des traditionellen Fächerkanons der FH Großwest dar (B4Z, 46 ff.).

Die Studiengebühren belaufen sich je nach Studiengang bzw. -dauer zwischen ca. 10.200 € und 19.000 €. Die höchsten Gebühren fallen bei der WsW an. Bei einer monatweisen Betrachtung liegen die Beträge bei der WsW bei knapp 400 € und bei den anderen Franchisenehmern zwischen ca. 250 € und 300 € (Webseiten der KSG, der WBA, der PHfB und der WsW).

Das Volumen der Studienanfängerzahlen entwickelt sich in allen Franchisestudiengängen relativ moderat. Bei der KSG werden nur alle zwei Jahre ca. 10 Studierende pro Studiengang bzw. pro Studienspezialisierung zugelassen, sodass in den ersten drei Jahrgängen des ersten Franchiseprogramms insgesamt 74 Studienanfänger eingeschrieben werden konnten. Über alle Studiengänge liegt die Studienanfängerzahl alle zwei Jahre bei 45 bis 50 Immatrikulierten (Bericht der Gleichwertigkeitskommission, S. 9 f.).

Bei der PHfB ist das Studierendenvolumen im Franchisestudiengang aus Kapazitätsgründen grundsätzlich auf 60 Anfänger pro Jahrgang begrenzt. Seit Studienstart wurden durchschnittlich ca. 45 Studienanfänger jeweils einzügig im Franchisestudiengang eingeschrieben (Akkreditierungsagentur, Reakkreditierungsbericht). Die genauen Zahlen sind der Tabelle 9 zu entnehmen.

	WS 05/06	WS 06/07	WS 07/08	WS 08/09	WS 09/10	WS 10/11
Studienanfänger	32	54	47	51	42	46

Tabelle 9: Anzahl der Studienanfänger im Franchisestudiengang seit WS 05/06
Quelle: Akkreditierungsagentur, Reakkreditierungsbericht

Auch an der WBA nehmen jährlich zwischen 40 und 50 Studierende das Studium im Franchisestudiengang auf (B2Z, 23 ff.). Bei der WsW liegt die Anzahl bei 25 Studierenden pro Jahr. Das Volumen soll entsprechend beibehalten werden (B7Z, 42 ff.).

In der Summe ergeben sich jährlich ca. 120 bzw. alle zwei Jahre 170 Studienanfänger über die Franchisingstudiengänge für die FH Großwest. Im Vergleich zu allen Studienanfängern der Hochschule werden damit 3,5% bzw. ca. 5% des Gesamtvolumens akquiriert.

Bevor in einem folgenden Untersuchungsschritt die Analyse der Franchisearrangements erfolgt, werden zunächst die Franchisingaktivitäten der Hochschule Kleinost beschrieben.

II. Die Franchisingaktivitäten der Hochschule Kleinost

Die Hochschule Kleinost geht aus einer ehemaligen privaten Ausbildungsstätte im ingenieurwissenschaftlichen Bereich hervor, die vor ca. 150 Jahren gegründet wurde. Sie ist die einzige Hochschule an ihrem Standort, welcher in einem der neuen Bundesländer zwischen den beiden Metropolstädten des Landes liegt und über 10.000 Einwohner zählt.

Die Hochschule bietet über 20 Bachelor- und ca. 15 Masterstudiengänge an. Gemessen an der Anzahl der Studierenden gehört u. a. die wirtschaftswissenschaftliche Fakultät zu den größten ihrer insgesamt sechs Fakultäten.

Mitte der 90er Jahre musste die Hochschule einen deutlichen Einbruch in den Studienanfängerzahlen verzeichnen. Danach steigerte sie diese Zahl kontinuierlich um über 150% und nahm im Wintersemester 2010/11 sogar den Spitzenplatz unter allen staatlichen Fachhochschulen des Landes ein (Abbildung 15).

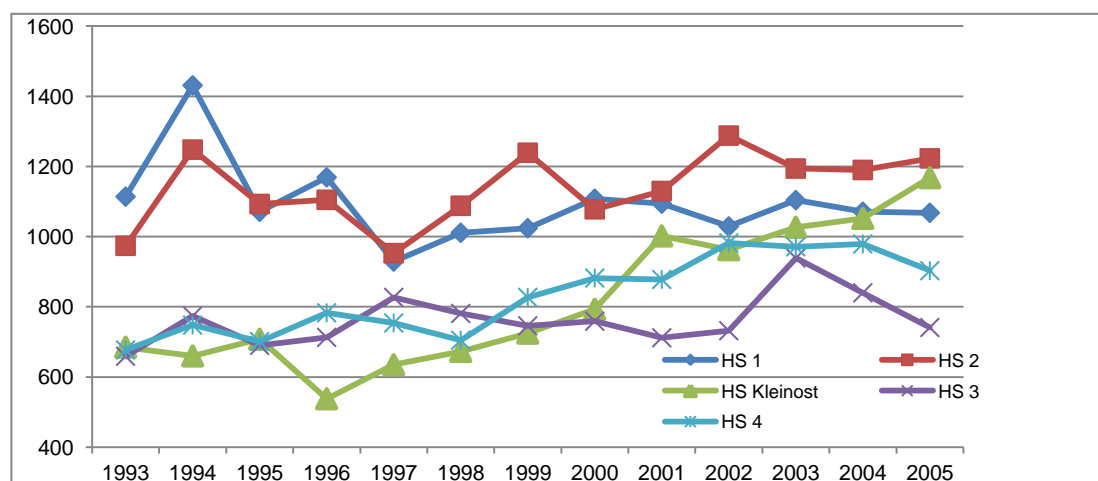


Abbildung 15: Studienanfänger ausgewählter staatlicher Fachhochschulen im Bundesland der Hochschule Kleinost seit 1993

Quelle: Hochschulbericht des Bundeslandes, S. 20; ergänzt um Daten des Statistischen Bundesamts, Hochschulstatistiken

Die Wachstumsraten für die Studierenden- sowie für die Absolventenzahlen weisen seit 1993 noch deutlich höhere Werte auf: Während erstere um ca. 320% gesteigert wurden, wuchs die Anzahl der Absolventen um über 900%. Die nachstehende Abbildung 16 veranschaulicht die prozentualen Anteile an den Studienanfängerzahlen,

den Studierenden und den Absolventen der Hochschule Kleinost im Vergleich zu ausgewählten staatlichen Fachhochschulen des Landes seit dem Studienjahr 2003. Durch die relativ bemerkenswerten Entwicklungen in den letzten 15 Jahren gehört die Hochschule Kleinost heute zu einer der größten Fachhochschulen des Bundeslandes mit den meisten Studienanfängern in Höhe von mehr als 1.300 im Wintersemester 2010/11. Insgesamt waren fast 6.000 Studierende zu diesem Zeitpunkt eingeschrieben.

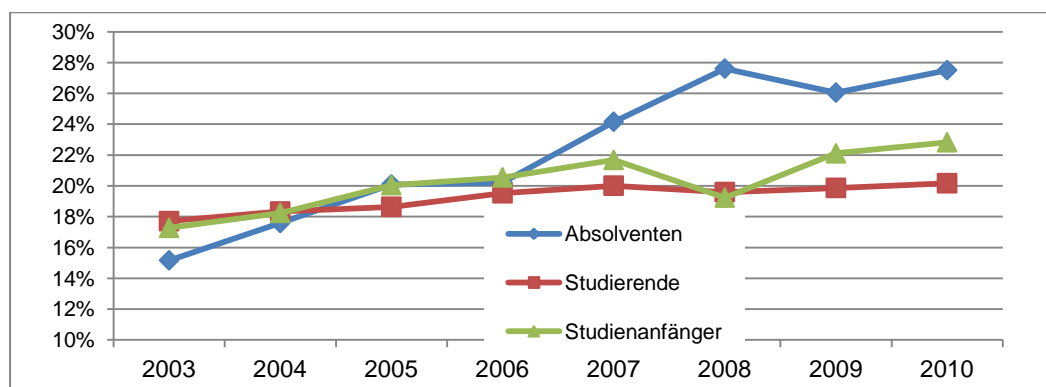


Abbildung 16: Prozentuale Anteile an den Studienanfängern, Studierenden und Absolventen der Hochschule Kleinost im Vergleich zu ausgewählten staatlichen Fachhochschulen im Bundesland seit dem Studienjahr 2003

Quelle: Statistisches Bundesamt, Hochschulstatistiken

Im gesamten landeshochschulpolitischen Kontext sieht sich die Hochschule der Herausforderung der Rücknahme der staatlichen Finanzierungsmittel ausgesetzt. Die laufenden Grundmittel pro Studierenden liegen deutlich unter dem Durchschnitt der alten Flächenländer (Entwurf Hochschulentwicklungsplan (HEP) des Bundeslandes). Zudem können zwar steigende Übergangs- und Studienanfängerquoten verzeichnet werden, allerdings sinkt aufgrund der demografischen Entwicklungen die Studienberechtigtenquote. Weiterhin erfährt die gesamte Hochschulregion durch eine relative „Unattraktivität“ als Studienort einen Nachteil im Vergleich zu Regionen in den alten Flächenländern. Dennoch kann seit 2006 die Anzahl der Studienanfänger mit Erwerb der Hochschulzugangsberechtigung (HZB) außerhalb des Bundeslandes kontinuierlich gesteigert werden, sodass ein positiver Wanderungssaldo insbesondere durch die Anziehung von Studienberechtigten aus den angrenzenden neuen Flächenländern verzeichnet wird (Statistisches Landesamt, Hochschulindikatoren).

1. Das Franchisenehmernetzwerk

Zum Zeitpunkt der Untersuchung betreibt die Hochschule Kleinost mit zwölf²⁶¹ Franchisenehmern die innerstaatlichen Kooperationsaktivitäten. An allen Partnereinrichtungen werden über relativ zentral definierte Prozessabläufe die gleichen Studienprogramme aus einem Franchiseportfolio von insgesamt vier Bachelorstudiengängen mit unterschiedlichen fachlichen Spezialisierungsmöglichkeiten angeboten. Aufgrund dieses Standardisierungsgrades und ihrer Vielzahl werden die Franchisenehmer nicht im Einzelnen, sondern zusammengefasst beschrieben.

Die Partnereinrichtungen sind wirtschaftlich selbständige Bildungsanbieter überwiegend in der Rechtsform einer GmbH (s. Abbildung 17), die sich hauptsächlich über die Einnahmen aus Studien- und Teilnehmergebühren finanzieren. Ihre Standorte sind bundesweit gestreut und befinden sich einerseits in größeren und studienattraktiven Städten und andererseits in relativ kleinen, so genannten strukturschwachen Regionen. Teilweise verfügen die Einrichtungen über dezentrale Studienorte (Webseite der AG).

Die Franchisenehmer sind grundsätzlich in zwei Gruppen zu unterscheiden: in die Tertiäranbieter ohne eigenen Hochschulstatus und in die relativ unabhängigen Bildungsträger mit eigenem Produktportfolio.

a. *Tertiäranbieter ohne eigenen Hochschulstatus*

Die eine Hälfte der Einrichtungen ist explizit aufgrund der Franchiseaktivitäten der Hochschule Kleinost entstanden. Eine zwischen Hochschule und Franchisenehmer geschaltete Aktiengesellschaft (AG) hält zudem Minderheitsbeteiligungen an ihnen (Ministerielle Vorlage, S. 8) (s. u.). Ihr Unternehmenszweck ist auf das kooperative Studienangebot mit der Hochschule ausgerichtet und ihr Produktportfolio besteht ausschließlich aus den Studienangeboten in Kooperation mit der Hochschule Kleinost²⁶². Im Folgenden werden sie als Tertiäranbieter bzw. Tertiäranbieter ohne eigenen Hochschulstatus bezeichnet. Sie stellen die dominantesten Partner im Sinne eines hohen Akquisitionsvolumens von 82% der gesamten Franchisestudierenden in

²⁶¹ Mittlerweile besteht das Netzwerk aus elf Franchisenehmern. Dabei sind zwei Einrichtungen als Partner ausgeschieden und ein Franchisenehmer als Neugründung (Neueintragung im Handelsregister zum 03.05.2012) hinzugekommen. Wahrscheinlich handelt es sich aber um eine Zusammenlegung dieser beiden Einrichtungen bzw. eine Eingliederung in die neue. Dafür spricht, dass der Franchisenehmer an den Studienorten der beiden vorherigen Einrichtungen vornehmlich die gleichen Franchisestudiengänge anbietet (Webseite der AG; Handelsregisterauszug).

²⁶² Teilweise finden sich neben den Studiengängen auch so genannte Zertifikatskurse in Kooperation mit der Hochschule Kleinost als Weiterbildungsangebote ohne die Möglichkeit, einen Hochschulabschluss zu erwerben. Das Teilnehmergebiet ist jedoch sehr gering, sodass von einer weiteren Darstellung dieses Kooperationsangebotes abgesehen wird.

dem Modell dar²⁶³. Dabei nimmt die Spitzenposition mit ca. 30% der Studierenden die Akademie Berlin als eine der ersten Franchisenehmer des Netzwerks ein, die zugleich an drei Standorten in relativ attraktiven Metropolregionen vertreten ist. Jeweils zwischen ca. 13% und 16% der Studierenden kommen von drei Partnereinrichtungen an gleichen bzw. ähnlich attraktiven Studienstandorten (ebd., S. 15) (s. Abbildung 17).

b. Bildungsträger mit eigenem Produktportfolio als Franchisenehmer

Die andere Hälfte der Franchisenehmer sind solche Einrichtungen, die seit mehreren Jahren vorrangig im privaten Bildungssektor mit eigenen Angeboten vom schulischen über den beruflichen bis hin zum Weiterbildungsbereich vertreten sind. Dazu gehört auch eine private Hochschule.

Über diese Gruppe der relativ unabhängigen Partner werden ca. 17% der Studierenden aus dem Modell an der Hochschule Kleinost eingeschrieben; davon allein 9% von der privaten Hochschule, die auch wie die anderen „starken“ Franchisepartner an einer studienattraktiven Metropolregion den gemeinsamen Studiengang anbietet (Ministerielle Vorlage, S. 15) (s. Abbildung 17).

In der nachstehenden Abbildung sind die aktuellen Franchisenehmer entsprechend den beiden identifizierten Gruppen mit jeweiliger Angabe ihrer Rechtsform und dem prozentualen Anteil der akquirierten Studierenden dargestellt²⁶⁴. Weiterhin werden zwei ehemalige Franchisenehmer abgebildet, die zu den ersten Partnereinrichtungen gehörten aber durch die Erlangung eines eigenen Hochschulstatus mittlerweile aus dem Netzwerk ausgeschieden sind (s. u.). In drei Fällen befand sich die Kooperation zum Zeitpunkt der Untersuchung noch im Aufbau, sodass keine Zahlen vorliegen.

²⁶³ Datenbasis für die im Folgenden aufgeführten Studierendenzahlen liefern die Angaben aus der Ministeriellen Vorlage, die im November 2009 erstellt wurde. Sie führt die Ist- und die Planzahlen zu den Einschreibungen der Studierenden für die Studienjahre 2009 bis 2011 an der Hochschule Kleinost auf. Grundlage bilden die tatsächlichen Einschreibungen zum WS 2009/2010 an der Hochschule sowie die Anfängerzahlen zu den Teilnehmern an den Franchisenehmereinrichtungen zum WS 2008/2009 und WS 2009/2010. Von denen ist anzunehmen, dass sie zum größten Teil nach vier Semestern an die Hochschule wechseln. Entsprechend wird das vorhandene Datenmaterial unverändert als Studierendenzahlen an den Franchisenehmereinrichtungen und an der Hochschule genutzt (Ministerielle Vorlage, S. 15).

²⁶⁴ Die Akademie Leipzig wurde in 2008 mit der Zielsetzung gegründet, ein hochschulisches Angebot auf den Markt zu bringen. Bevor sie jedoch die Studiengänge in Kooperation mit der HS Kleinost in 2010 starten konnte, bot sie die ersten zwei Jahre ausschließlich berufliche Weiterbildungen bzw. Aufstiegsfortbildungen an, die auch weiterhin zu ihrem Portfolio gehören. Die Akademie wird grundsätzlich den relativ unabhängigen Bildungsträgern zugeordnet; aufgrund ihrer Gründungsentention kann sie tendenziell auch unter der Gruppe der Tertiäranbieter ohne eigenen Hochschulstatus gefasst werden.

Eine Besonderheit zeigt sich bei der Akademie Europa, deren Trägergesellschaft in Deutschland ihren Sitz hat, ihr Studienstandort sich allerdings im europäischen Ausland befindet. Seit drei Jahren werden hier die Studiengänge der Hochschule Kleinost für deutsche Studierende angeboten, die an dem Ort bereits leben bzw. aufgrund der Standortattraktivität für die ersten vier Semester zuziehen (Webseite der Akademie Europa).

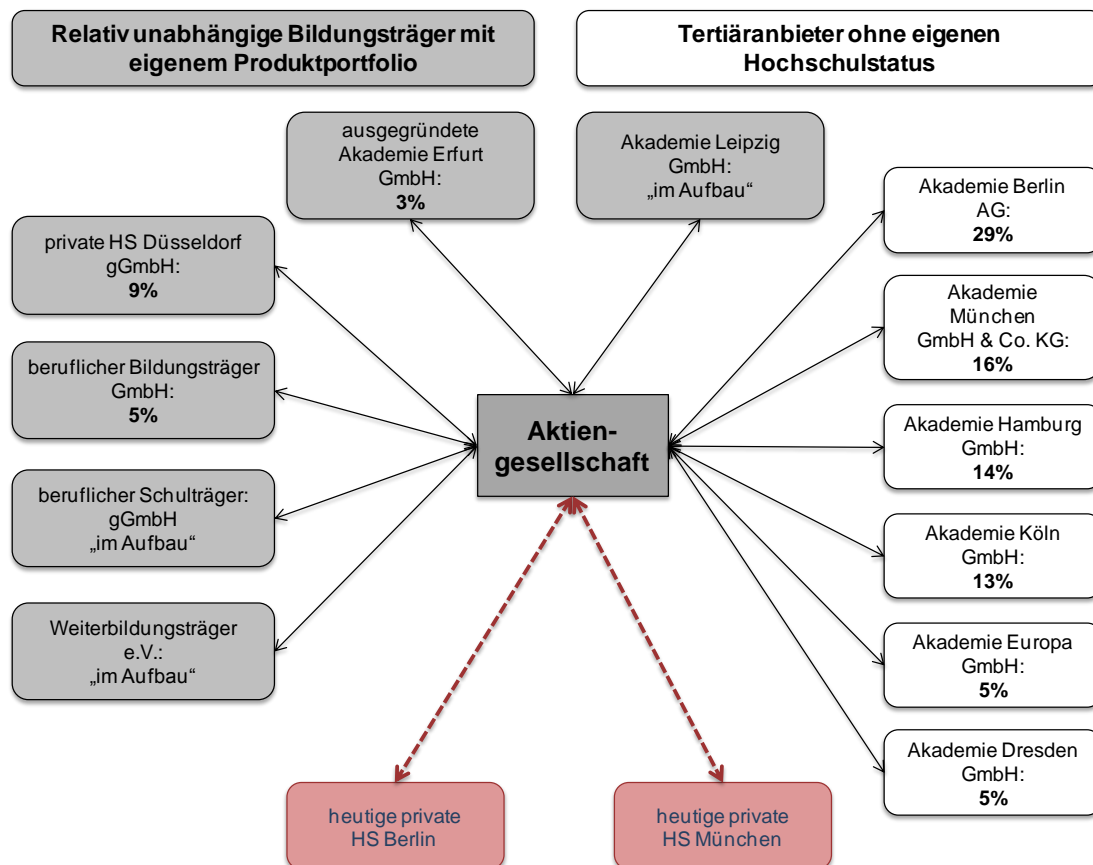


Abbildung 17: Aktuelles Franchisenehmernetzwerk im trilateralen Kooperationsmodell der Hochschule Kleinost
Quelle: Eigene Darstellung

2. Entstehungsgründe und Ziele

Bereits seit mehr als zehn Jahren betreibt die Hochschule Kleinost innerstaatliche sowie grenzüberschreitende Franchisingaktivitäten, wobei das hier behandelte erstgenannte Modell dominiert (A3Z, 17 ff.)²⁶⁵. Die beiden Hauptinitiatoren sind Professoren mit aktuell bzw. ehemals Dekan- oder Prodekanfunktion einer Fakultät der Hochschule, die im Folgenden als „franchiseinitierende Fakultät“ bezeichnet wird. Darüber hinaus gibt es noch eine weitere Fakultät, die ebenfalls franchiseaktiv ist. Einer

²⁶⁵ Zudem kooperiert die Hochschule in einer Art „Inhouse Franchising“ mit einem sozialberuflichen Institut zur Verleihung eines Mastergrades (Webseite des Instituts, Akkreditierungsbescheid der zuständigen Akkreditierungsagentur).

der Professoren ist Mitglied des Hochschulrates²⁶⁶. Weiterhin sind beide einzelvertretungsberechtigte Vorstände und Hauptaktionäre der zwischengeschalteten AG (Webseite der AG; Angabe einer Wirtschaftsauskunftei)²⁶⁷.

Die Entstehung der ersten Franchisestudiengänge, die inhaltlich auf den gestalterischen Bereich ausgerichtet sind, ist auf den zunehmenden Bedarf nach akademischer Ausbildung in den jeweiligen Berufsfeldern zurückzuführen. Im Jahr 2000 entstand die erste Franchise Kooperation mit einem privaten Bildungsdienstleister, die heutige private Hochschule Berlin, die auf das gestalterische Branchenelement spezialisiert war und noch heute ist. Dabei ergab sich eine so hohe Nachfrage, dass sich die Initiatoren dazu entschieden, das Modell regional auszuweiten (A3Z, 9 ff.). Das Netzwerk wurde entsprechend ausgebaut. In 2003 wurde mit der Akademie Berlin die erste Franchisenehmereinrichtung mit Minderheitsbeteiligung der AG auf Initiative von Branchenvertretern und Hochschullehrern gegründet (Ministerielle Vorlage, S. 8ff.).

Für die Hochschulleitung stellt das Modell neben dem originären öffentlich-rechtlichen Studienangebot und den Forschungsleistungen eines der drei Standbeine der Hochschule Kleinost dar. Als Vertriebs- und Marketinginstrument ermöglicht es der Hochschule bei den demografischen Entwicklungen und der relativen Unattraktivität ihres Standortes, ein Drittel ihrer jährlich existenznotwendigen Studienanfängerzahl in Höhe von 1.400 Studienanfängern zu erreichen (A6Z, 13 und 192 ff.).

Aus der schriftlich getroffenen Vereinbarung über die Zusammenarbeit zwischen der Hochschule und der Aktiengesellschaft geht als gemeinsam formulierte Zielsetzung hervor, „alles daran zu setzen, die Festlegung des Hochschulpaktes 2020 (für das Bundesland) an der Hochschule umzusetzen. Die Zielstellung besteht darin, die Zahl der Studienanfänger im ersten Hochschulsemester²⁶⁸ zu stabilisieren und zu erwei-

²⁶⁶ Der Hochschulrat berät und beaufsichtigt das Rektorat der Hochschule. Er setzt sich zusammen aus zwei Professoren der Hochschule und aus sechs externen Vertretern aus Wirtschaft und Politik, von denen einer den Vorsitz hält. Die hochschulischen Vertreter sind weder aus dem Rektorat noch aus dem Senat der Hochschule. Zu den Aufgaben des Hochschulrates gehören u. a. die Beantragung und die Bestätigung der Abwahl des Rektors sowie das Erstellen eines Vorschlags für die Wahl des Rektors (Webseite der HS Kleinost, jeweilige Paragraphen des gültigen Landeshochschulgesetzes).

²⁶⁷ Dies ist der dargestellte Sachstand zum Zeitpunkt der Erhebung. Zum Wintersemester 2012 wurde das Vorstandsmitglied zum Rektor bestellt. Damit kann er nicht mehr die Hochschule im Hochschulrat vertreten (Paragraphen des gültigen Landeshochschulgesetzes). Die Vorstandsposition wird derzeit neu besetzt (s. Kap. 5, C.II.2).

²⁶⁸ Studienanfänger im ersten Hochschulsemester (Erstimmatrikulierte) sind Studierende, die sich im betrachteten Semester erstmals an einer Hochschule in Deutschland eingeschrieben haben. Bei den Studierenden im ersten Fachsemester handelt es sich um Studierende, die sich erstmals in einem bestimmten Studiengang immatrikuliert haben (Statistisches Bundesamt 2011a). Entsprechend gelten die

tern.“ (§ 1 Abs. 2 Kooperationsvereinbarung zwischen Hochschule und Aktiengesellschaft: „Grundlagenvertrag“). Dabei weist die Hochschulleitung auf eine Begrenzung der Franchiseaktivitäten hin. Laut ihrer Meinung ist das Kooperationsmodell nicht erweiterbar, denn die Kapazitätsgrenze der Hochschule zur Aufnahme von Studierenden ist derzeit in Sicht und die Einhaltung der Grenzen ist entscheidend zur Wahrung der Ausbildungsqualität (A6Z, 177 ff.).

Die AG hingegen strebt eine Ausweitung des Modells an, weil ausreichend Nachfragepotential zu vermuten ist. Entsprechend wird der Wunsch nach struktureller und politischer Unterstützung gegenüber dem Ministerium geäußert (Ministerielle Vorlage, S. 4).

Für die Tertiäranbieter ohne Hochschulstatus, die als Ausbildungspartner speziell zum Vertrieb der Franchisestudiengänge gegründet wurden, bedeutet die Akquisition von ausreichend Studierenden ihre Existenzsicherung. Für die Anbieter mit eigenem Produktportfolio hingegen bildet die Kooperation die Möglichkeit eines Studienangebotes ohne einen eigenen Hochschulstatus aufbauen zu müssen.

Bei der einzigen privaten Hochschule als Franchisenehmereinrichtung ist hervorzuheben, dass laut ihrer Aussage das gemeinsame Studienangebot „eine Art Wettbewerbsschutz darstellt. Wären wir die Kooperation nicht eingegangen, dann wäre der Studiengang wahrscheinlich zu Lasten unserer Studierendenzahlen mit einem anderen Kooperationspartner durchgeführt worden.“ (A1Z, 9 ff.).

3. Die Kooperationsbeziehungen

Eine Besonderheit in der Gestaltung der Franchisingarrangements der Hochschule Kleinost liegt darin, dass zwischen Hochschule und Franchisenehmer eine Aktiengesellschaft (AG) für die Koordination und Abwicklung des Modells geschaltet ist. Sie steht in einer vertraglichen Beziehung zum einen mit den Franchisenehmereinrichtungen und zum anderen mit der Hochschule (Grundlagenvertrag und Mustervertrag zwischen AG und FN). Über diese AG werden nicht nur die innerstaatlichen Franchisingaktivitäten, sondern auch die grenzüberschreitenden Modelle realisiert. Zudem leistet die AG Forschungstätigkeiten in Zusammenarbeit mit der Hochschule und Unternehmen. Es ist jedoch anzunehmen, dass die innerstaatlichen Franchisingangebote das größte Geschäftsfeld der Gesellschaft darstellen (Webseite der AG; A3Z, 17 ff.).

Franchisestudierenden ab der Einschreibung an der Hochschule Kleinost als Studierende im fünften Fachsemester sind aber in der Regel im ersten Hochschulsesemester (Entwurf HEP des Bundeslandes).

Die Aktiengesellschaft bildet ein An-Institut der Hochschule und geht aus einem eingetragenen Verein hervor, der Mitte der 90er Jahre gegründet wurde. Die Umwandlung in eine AG erfolgte in dem Jahr des Beginns der innerstaatlichen Franchisemodelle vor knapp zehn Jahren auf Anregung des damaligen Wissenschaftsministers. Grund dafür war insbesondere der Schutz der Hochschule vor den Haftungsrisiken, die sich durch die Zusammenarbeit mit den privatwirtschaftlichen Einrichtungen ergeben können (Ministerielle Vorlage, S. 5).

Neben ihren aktuell neun Mitarbeitern (in Vollzeitäquivalenten, ebd., S. 7) verfügt die AG über das gesellschaftstypische Organ eines dreiköpfigen Aufsichtsrates, dessen Vorsitzender der Vorstand eines örtlichen Kreditinstituts ist.

Der zweiköpfige Vorstand der Aktiengesellschaft wird von hauptberuflichen Professoren der Hochschule besetzt, die zu den wesentlichen Initiatoren der Franchisemodelle gehören (s. o.) (ebd.). Sie stellen ebenfalls die beiden Hauptaktionäre mit einem Anteil von jeweils 45,5% des gezeichneten Kapitals in Höhe von 50.000 € dar. Weitere 6% werden von dem Aufsichtsratsvorsitzenden gehalten²⁶⁹. Die AG generierte in 2009 und 2010 einen Jahresüberschuss von jeweils mehr als 500.000 €. Bei Betrachtung der Bilanz fällt auf, dass die Gewinnrücklagen in beiden Jahren konstant bei 30.000 € lagen (Angaben einer Wirtschaftsauskunftei). Demzufolge könnte angenommen werden, dass der Gewinn aus 2009 vollständig ausgeschüttet wurde. Damit hätten die Hauptaktionäre Dividende in Höhe von jeweils mehr als 220.000 € und der Aufsichtsratsvorsitzende über 30.000 € in dem Jahr erhalten.

Zur Regelung der Zusammenarbeit zwischen der AG und der Hochschule wurde ein so genannter „Grundlagenvertrag“ geschlossen. Für die Leistungen der Hochschule gegenüber der AG (z.B. für die Bereitstellung von Räumlichkeiten) erhält die Hochschule auf Basis einer vertraglich definierten Verwaltungsvereinbarung Nutzungsentgelte (§ 5 Grundlagenvertrag). Weiterhin stellt die Aktiengesellschaft finanzielle Mittel zur Verfügung, mit denen praxisnahe Instrumente und Lehrmethoden finanziert werden, die aus dem eigenen Hochschulhaushalt nicht finanziert werden können und dürfen (A6Z, 162 ff. und Ministerielle Vorlage, S. 41 ff.)²⁷⁰.

²⁶⁹ Konkrete Informationen zu den Aktionären und zu den Ausschüttungen konnten im Rahmen der Experteninterviews nicht erhoben werden. Der Vorstand der AG äußerte sich lediglich zur Rentabilität: „Wie jedes Unternehmen hat sich die Gesellschaft zunächst nicht rentiert. Die Gewinne sind deutlich geringer als bei dem Betrieb einer privaten Hochschule, aber die Aktiengesellschaft schreibt nun nach vielen Jahren schwarze Zahlen.“ (A3Z, 205 ff.). In einem Interview mit einem online-Magazin im Jahr 2011 führt er aus, dass die AG nicht ausschüttet, sondern ausschließlich reinvestiert.

²⁷⁰ Obwohl es sich bei der Hochschule um eine öffentliche Einrichtung handelt, wurden die Finanzerlöse über die AG im Rahmen der Untersuchung weder von der Hochschule noch vom Ministerium konkret quantifiziert.

Die AG koordiniert die Zusammenarbeit mit den Franchisenehmern. Ihr obliegt die Ressourcen- und Durchführungsverantwortung der Studienphasen bei den Franchisenehmern. Weiterhin übernimmt sie Finanz- und Arbeitsleistungen in den Akkreditierungs- und Reakkreditierungsverfahren der Franchisestudiengänge sowie die Finanzierung der Organisation und Koordination der Studienphasen auf dem Campus der Hochschule (Ministerielle Vorlage, S. 47).

Eine Exklusivitätsklausel regelt die ausschließliche Zusammenarbeit der Hochschule mit der AG bei der Durchführung der vertragsgegenständlichen Studiengänge. Zudem verpflichtet sich die AG, die kooperativen Studienangebote nur an den von einem Koordinierungsgremium (s. u.) bestätigten Studienstandorten anzubieten (§ 6 Grundlagenvertrag).

Die Kooperation mit den Franchisenehmereinrichtungen erfolgt nur mittelbar für die Hochschule über die zwischengeschaltete Aktiengesellschaft. Zwischen ihr und den Franchisenehmereinrichtungen wird jeweils ein Kooperations- und Abstimmungsvertrag geschlossen. Dieser beinhaltet die Vergabe der „Ausbildungsberechtigung“ an den Franchisenehmer in den vereinbarten Studiengängen für die ersten vier Semester an den jeweils genannten Studienstandorten (§ 9 Mustervertrag zwischen AG und FN).

Für die Erteilung der Ausbildungsberechtigung und den daraus entstehenden „Organisations- und Lenkungsarbeiten“ entrichtet der Franchisenehmer pro Bachelorstudierenden Zahlungen im Verlauf der ersten vier Semester an die Aktiengesellschaft in Höhe von „1 bis 5 Prozent“ der erhobenen Studiengebühren mit Fälligkeit zum jeweiligen Semesterende (Ministerielle Vorlage, S. 40 f.; § 6 Mustervertrag zwischen AG und FN). Der Prozentanteil richtet sich nach Standort und Entwicklungsstand der jeweiligen Partnerakademie²⁷¹ (ebd.). Da pro Jahrgang zwischen 450 und 600 Studienanfänger an den Franchisenehmereinrichtungen akquiriert werden können, ergeben sich geschätzte Einnahmen für die AG in Höhe von 396.000 € bis 528.000 € pro Kohorte auf die Dauer der vier Studiensemester verteilt²⁷².

²⁷¹ Zudem unterstützt die Aktiengesellschaft solche Franchisenehmer, die sich erst im Aufbau befinden, durch entsprechende Gebührennachlässe (Ministerielle Vorlage, S. 40; § 6 Mustervertrag zwischen AG und FN).

²⁷² Da keine konkreten Zahlen zu den Umsätzen und Einnahmen von den befragten Akteuren angegeben wurden, soll an dieser Stelle die Höhe der Einnahmen der Aktiengesellschaft aus dem Modell heraus geschätzt werden. Dazu liegen Zahlen zu den Studierenden vor, die über das Modell im fünften Semester an der Hochschule eingeschrieben werden und ein Jahr an der Hochschule studieren. Zum jeweiligen Wintersemester der vorliegenden Daten zu den Studienjahren 2009 bis 2011 lag die Zahl zwischen 450 und über 550 Studierenden (s. o., Ministerielle Vorlage, S. 14 ff.). Es wird angenommen, dass diese Anzahl grundsätzlich der Anzahl der Studienanfänger eines Jahrgangs an den Partnerakademien entspricht (s. Fußnote 263). Zur Ermittlung der Einnahmen der Aktiengesellschaft über die Lizenzgebühren der Franchisenehmer werden zwei Worst- und Best-Case-Szenarien gebildet. Das erste

Der Franchisenehmer – als wirtschaftlich selbständige Einrichtung – stellt alle zur Durchführung des Studienangebotes notwendigen Ressourcen während der ersten vier Semester zur Verfügung. Dazu gehört auch die Entgeltung des Lehrpersonals, das grundsätzlich in direkter Vertragsbeziehung mit dem Franchisenehmer steht.

In einer Konkurrenzschutzklausel verpflichten sich die beiden Parteien, die vertragsgegenständlichen Studiengänge in einem begrenzten Rahmen – bezogen auf weitere Partnereinrichtungen, Studiengänge und -regionen – anzubieten (§ 10 Abs. 7 Grundlagenvertrag).

Der Studierende schließt für die ersten vier Semester einen Studienvertrag mit der Franchisenehmereinrichtung und entrichtet an diese Studiengebühren. In dem Vertrag ist das Studienangebot in Kooperation mit der Aktiengesellschaft und der Hochschule Kleinost schriftlich fixiert. Dazu gehört die so genannte „Übernahmeoption“, durch welche der Studierende nach „erfolgreicher Vorprüfung“ seiner beim Franchisenehmer erbrachten Studien- und Prüfungsleistungen für das fünfte und sechste Semester an die Hochschule Kleinost wechselt („Twinning-Modell“) (Exemplarischer Studienvertrag eines Franchisenehmers). Erst mit Beginn dieser Studienphase werden die Studierenden an der Hochschule eingeschrieben (§ 3 Abs. 7 Grundlagenvertrag) und dort in einer Art Blockmodell über ca. 6 Wochen in den entsprechenden Studienmodulen unterrichtet. Weiterhin absolvieren sie ein Auslandssemester an einer der internationalen Partnerhochschulen der Hochschule Kleinost. Abschließend schreiben sie ihre Bachelorarbeit (Webseite der AG).

Die Abbildung 18 gibt einen grafischen Überblick über das Franchisemodell der Hochschule Kleinost.

nimmt an, dass im schlechtesten Fall nur 1% Gebühr auf die niedrigsten Studiengebühren in Höhe von 17.000 € bei der geringsten Studierendenanzahl, nämlich 450, erhoben werden. Damit würde die Aktiengesellschaft lediglich 76.500 € pro Kohorte einnehmen. Im besten Fall jedoch mit 600 Studierenden, den maximalen Studiengebühren in Höhe von 24.000 € und einer 5%igen Lizenzgebühr ergäben sich 720.000 € pro Kohorte. Keiner der beiden Fälle erscheint wahrscheinlich. Entsprechend wird in einem zweiten Szenario die Konstellation von Studiengebühren und dem Lizenzgebührensatz realistischer konstruiert. Auf Basis der vorliegenden Studienanfängerzahlen je nach Partnerakademie und Studienort wird angenommen, dass 31% der Studierenden an wirtschaftlich schwächeren Partnereinrichtungen und Standorten eingeschrieben sind und die geringste Studiengebühr in Höhe von insgesamt 17.000 € zahlen. Entsprechend liegt die Lizenzgebühr bei lediglich 1%. Die anderen 69% der Studierenden sind an wirtschaftlich stärkeren Franchisenehmern und Standorten eingeschrieben. Sie zahlen die maximale Gebühr in Höhe von 24.000 € und der Franchisenehmer zahlt davon 5% an die Aktiengesellschaft. Im schlechtesten Fall (lediglich 450 Studierende) generiert die Aktiengesellschaft 396.000 € und im besten Fall (600 Studierende) 528.000 € jeweils pro Kohorte.

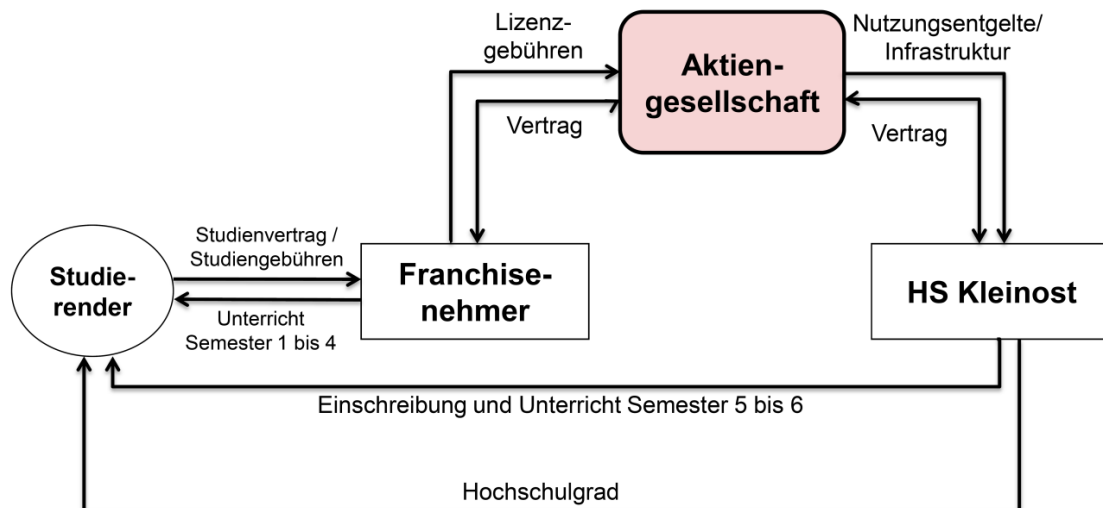


Abbildung 18: Innerstaatliches Franchisemodell der Hochschule Kleinost
 Quelle: Eigene Darstellung

4. Personelle Verflechtungen

Bei Betrachtung der gesamten Kooperationsbeziehungen fallen Verflechtungen von natürlichen und juristischen Personen seitens der Hochschule, der Kapitalgesellschaft und solchen Franchisenehmern auf, die explizit im Zusammenhang mit dem Kooperationsmodell gegründet wurden (s. o.).

Die bestehenden Verbindungen werden auf den unterschiedlichen Kooperationsebenen dargestellt.

Wie aus der Abbildung 19 zu entnehmen ist, zeigen sich auf der Kooperationsebene von Aktiengesellschaft und Franchisenehmereinrichtung „Minderheitsbeteiligungen“ der Aktiengesellschaft an dem jeweiligen Gesellschaftervermögen der Franchisenehmereinrichtungen in Höhe von jeweils 2% bis 20% (Angaben des Vorstandsvorsitzenden der AG vom 25.10.2010 und jeweilige Handelsregisterauszüge). Auf dieser Kooperationsebene bestehen ebenfalls Verbindungen der Vorstände als Mitglieder im Wissenschaftlichen Beirat, im Kuratorium oder im Gründungsverein der Akademien Hamburg und Dresden. Zudem hält ein Mitglied des Aufsichtsrats einen 5%igen Anteil an dem Gesellschaftervermögen der Akademie Europa (Webseiten der Franchisenehmer bzw. jeweilige Handelsregisterauszüge).

Verflochtene Strukturen bestehen ebenfalls auf der Kooperationsebene zwischen der Hochschule und den Franchisenehmereinrichtungen (s. Abbildung 19). In drei Fällen sind der jeweilige Vorstand bzw. die Geschäftsführung, die akademische Leitung, Gesellschafter oder auch Gründer der Einrichtungen als Honorarprofessoren im ent-

sprechenden Fachbereich über die franchiseinitiierende Fakultät mit der Hochschule Kleinost verbunden (Webseiten der Franchisenehmer und der Hochschule Kleinost bzw. jeweilige Handelsregisterauszüge). Laut Landeshochschulgesetz sind bei entsprechenden Lehrleistungen im Fachgebiet oder bei wissenschaftlicher Arbeitsbeziehung mit der Hochschule die Ernennungen von Honorarprofessoren möglich. Diese erfolgen auf Vorschlag des Fakultätsrates durch den Rektor (jeweilige Paragraphen des gültigen Landeshochschulgesetzes)²⁷³.

Ein ordentlicher Professor und Studiendekan der Fakultät wurde kürzlich als Leitung der Akademie Hamburg neu bestellt; er ist auch Mitglied des Fakultätsrates der franchiseinitiiierenden Fakultät. Der Geschäftsführer und Hauptgesellschafter der Trägergesellschaft der Akademie Hamburg war ehemals Dozent an der franchiseinitiiierenden Fakultät (Webseite der Akademie Hamburg, Webseite der Hochschule Kleinost, Handelsregisterauszüge).

Ein weiterer ordentlicher Professor der anderen franchiseaktiven Fakultät ist Gesellschafter an der Akademie Europa. Deren Akademieleitung ist zugleich Gesellschafter, Dozent an der franchiseinitiiierenden Fakultät und Pressesprecher für die Hochschule (Webseite der Akademie Europa, Webseite der Hochschule Kleinost, Handelsregisterauszüge).

Auf dritter Ebene lassen sich strukturelle Verbindungen innerhalb bzw. zwischen den Franchisenehmereinrichtungen identifizieren (s. Abbildung 19). Zum einen sind ihre leitenden Personen grundsätzlich Gesellschafter oder sind wiederum als Gesellschafter an der Trägereinrichtung der Franchisenehmerorganisation beteiligt. Auffällig ist eine Person, die bei ehemals vier, jetzt bei drei Partnereinrichtungen in verschiedenen Kombinationen als Gründer, Geschäftsführer, Akademische Leitung oder als Gesellschafter des Franchisenehmers bzw. seiner Trägergesellschaft auftritt²⁷⁴ (Webseite der Franchisenehmer, Webseite der Hochschule Kleinost, Handelsregisterauszüge).

²⁷³ Honorarprofessoren sind für die Dauer ihrer Bestellung zum Führen des Professorentitels berechtigt. Besteht das dienstrechtliche Verhältnis mindestens fünf Jahre, ist die Titelführung auch nach dem Ausscheiden aus dem Dienstverhältnis berechtigt (jeweilige Paragraphen des gültigen Landeshochschulgesetzes).

²⁷⁴ Weiteres Augenmerk fällt auf die ehemalige Gesellschafterkonstellation der Franchisenehmereinrichtung im europäischen Ausland: Zwei ihrer Gesellschafter waren mit einem jeweils 5%igen Anteil Franchisenehmer des Netzwerks bzw. wiederum gesellschaftlich mit diesen verbunden. An einer dieser Einrichtungen hielt bzw. hält jedoch die Aktiengesellschaft keine Gesellschafteranteile.

Auf der Kooperationsebene zwischen Hochschule und AG zeigen sich weitere personelle Überlappungen u. a. bei deren Gremienbesetzungen, die in Abschnitt III.2.b weiter ausgeführt werden.

Die Abbildung 19 zeigt die Vielfalt und die Quantität der personellen Verbindungen zwischen Hochschule bzw. franchiseinitiiierender Fakultät, Kapitalgesellschaft und Franchisenehmer.

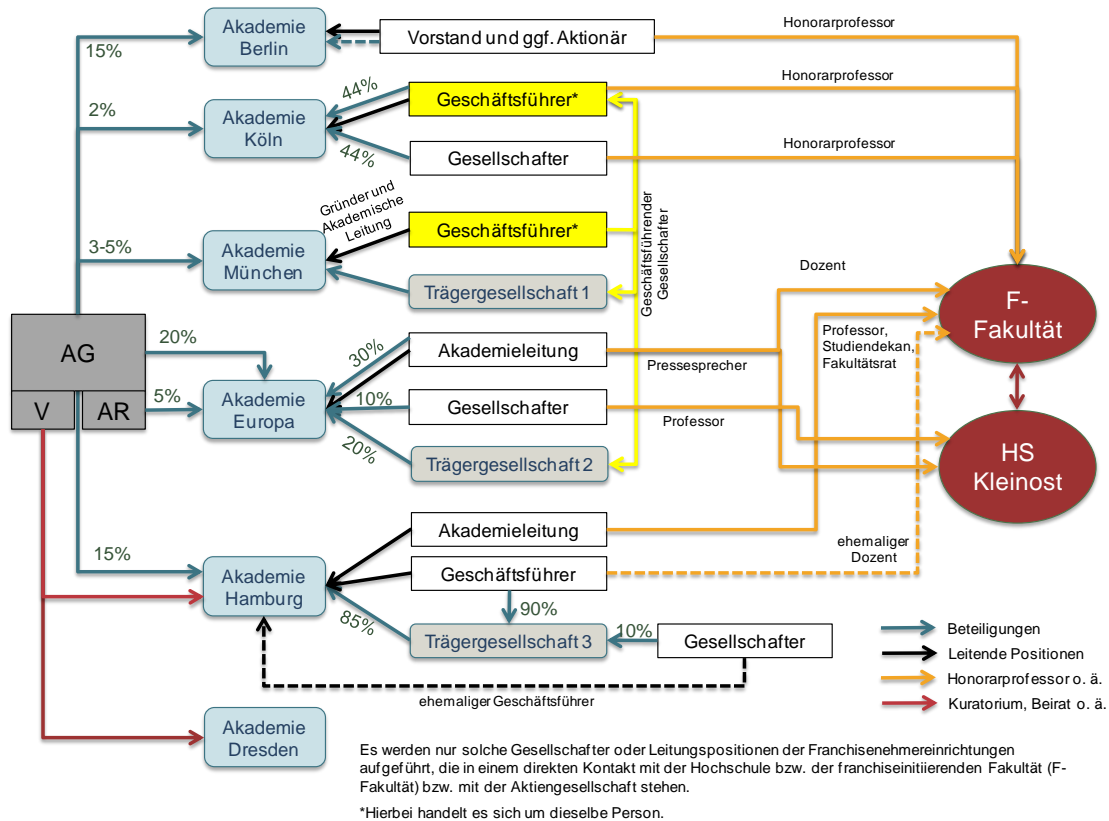


Abbildung 19: Personelle Verflechtungen im innerstaatlichen Franchisemodell der HS Kleinost
Quelle: Eigene Darstellung

5. Das Franchisestudienangebot

Die Hochschule Kleinost bzw. die Aktiengesellschaft verfügt im Rahmen ihres innerstaatlichen Franchisemodells über ein Portfolio von vier Bachelorstudiengängen, die insgesamt in 21 Studienspezialisierungen studiert werden können²⁷⁵ (Webseite der AG). Fast 70% der zwischen 450 und 600 Studienanfänger studieren in dem zuerst initiierten Franchisestudiengang im gestalterischen Bereich. Knapp 17% sind in einem wirtschaftswissenschaftlichen Studiengang, 11% in einem medienorientierten Studiengang und 4% im Bereich Gesundheitsmanagement eingeschrieben. Von

²⁷⁵ Auch ein wirtschaftswissenschaftlicher Masterstudiengang befindet sich im Franchiseportfolio, in dem zum Zeitpunkt der Untersuchung jedoch relativ wenige Studierende eingeschrieben waren. Von einer weiteren Darstellung dieses Studienangebotes wird dementsprechend abgesehen.

2009 auf 2010 konnte das Studierendenvolumen um 14% gesteigert werden. Für das Jahr 2011 wurde mit einer weiteren Steigerung um 22% kalkuliert (Ministerielle Vorlage, S. 15 ff.).

Die Bachelorprogramme werden grundsätzlich im Vollzeitmodus innerhalb von sechs Semestern studiert. Sie sind jedoch auch als berufsbegleitende Studiengänge akkreditiert, wodurch sich die Dauer auf neun Semester erhöht (Akkreditierungsagentur, Akkreditierungsbericht). In diesem Studienmodus sind bislang jedoch grundsätzlich keine Studierenden immatrikuliert (lt. Gespräch des Vorstandsvorsitzenden der AG vom 25.10.2010).

Die Studiengebühren variieren je nach Studienstandort, nach den Kosten des jeweiligen Studiengangs sowie nach dem jeweiligen Zahlungsmodell (z.B. Jahreszahlungen mit Rabattierungen) und werden von der Franchisenehmereinrichtung bestimmt (Ministerielle Vorlage, S. 40). Die Gebühren liegen monatlich bei ca. 500 € bzw. reichen insgesamt von knapp 17.000 € bis über 24.000 € (Webseiten der Franchisenehmereinrichtungen, Ministerielle Vorlage, S. 41).

Die Studiengänge bestehen nicht im hochschuleigenen Angebot sondern werden „exklusiv“ im Kooperationsmodell mit der Aktiengesellschaft angeboten (Webseite der Hochschule Kleinost abgerufen am 08.12.2011). Zu einzelnen bestehen jedoch inhaltliche Ähnlichkeiten (Webseite der Hochschule Kleinost).

III. Qualitätssicherung

Die Qualitätssicherungsinstrumente der untersuchten Franchisemodelle werden für die beiden Fallstudien getrennt nach externen und internen Qualitätssicherungsmechanismen zusammengefasst dargestellt. Die Beschreibung der Mechanismen der FH Großwest erfolgt auf einer – im Vergleich zum Fall der Hochschule Kleinost – relativ eingeschränkten Datenbasis. Mit Ausnahme einiger Akkreditierungsunterlagen und einem Qualitätsbericht der KSG sowie den geltenden Prüfungsordnungen der Studiengänge und öffentlich zugänglichen Studienverträgen liegen keine Kooperationsverträge oder andere aufschlussreiche Dokumente vor. Eine genauere Darstellung erfolgt damit insbesondere auf Basis der geführten Experteninterviews.

Datenbasis für den Fall der Hochschule Kleinost liefern neben den Interviews und den Akkreditierungsunterlagen der Grundlagenvertrag zwischen der AG und der

Hochschule, der Mustervertrag zwischen AG und Franchisenehmer sowie die Ministerielle Vorlage der AG und der Hochschule aus dem Jahr 2009.

1. Externe Qualitätssicherung

Die externen Qualitätssicherungsmechanismen beziehen sich auf landeshochschulgesetzliche Vorgaben, auf die Steuerung durch das Ministerium und auf die Akkreditierungs- bzw. Reakkreditierungsverfahren. Zudem wird die Diskussion um die Anwendung der KMK-Beschlüsse zur Anrechnung von außerhalb des Hochschulwesens erworbenen Kompetenzen konkret bezogen auf die untersuchten Fälle aus Sicht der befragten Experten aufgeführt.

a. Ministerielle Steuerung und besondere Prüf Aspekte

Die ministerielle Steuerung der Franchisemodelle erfolgt in erster Linie über die Landeshochschulgesetze. Für beide Hochschulen gilt die Akkreditierung der Studiengänge als indirekte Kontrollmöglichkeit für das Ministerium. Diese greift bei der Einrichtung neuer Studiengänge sowie bei wesentlichen Veränderungen bestehender Programme (Landeshochschulgesetze; A4Z, 138ff.; B5Z 65 ff.).

Einen „Franchiseparagraph“ sieht das gültige Landeshochschulgesetz für die Hochschule Kleinost nicht vor. Es ist lediglich aufzuführen, dass bei einer längerfristigen Zusammenarbeit mit einem An-Institut das Vertragswerk dem zuständigen Ministerium anzuzeigen ist (gültiges Landeshochschulgesetz).

Im Fall der FH Großwest sieht das Landeshochschulgesetz eine Garantie der Gleichwertigkeit der Studienangebote innerhalb von innerstaatlichen Franchisemodellen über das Curriculum, die Qualifikation des Lehrpersonals und das Prüfungswesen vor (§ 66 Abs. 5 HG NRW). Ansonsten beruft sich das Ministerium auf die Autonomie der Hochschule: „Wir wissen von solchen innerstaatlichen Arrangements, wir greifen aber nicht mehr direkt kontrollierend ein“. (B5Z, 109 f.) „Die (Hochschulen) sind dafür verantwortlich, dass der Franchisestudiengang ein wirklicher Hochschulstudiengang ist.“ (B5Z, 136 f.).

Im Gegensatz zur FH Großwest nimmt das für die Hochschule Kleinost zuständige Ministerium seit Beginn der Kooperationsaktivitäten relativ deutlichen Einfluss auf ihre Gestaltung. Dabei betrachtet es seine innerhalb des Kooperationsmodells unternommenen Aktivitäten „nicht als aktiv fördernde Zusammenarbeit (...). Es ist vielmehr eine kommunikative Begleitung, ein wohlwollendes Zurkenntnisnehmen und (...) eine Unterstützung. Auf der anderen Seiten wirken wir begrenzend, da wir von Anbeginn

an prüfen, dass die Anforderungen der Studiengänge qualitativ denen normaler hochschulischer grundständiger Studienangebote in jeder Hinsicht entsprechen.“ (A4Z, 51 ff.). Ministerielle Vorgaben bzw. Regelungen wurden nicht im Rahmen einer „ausgefeilten Checkliste“ ausformuliert, sondern „sukzessive in mehreren dicken Akten voller Schriftverkehr“ ausgearbeitet (A4Z, 37 ff.). Je nach Reaktionen auf im Ministerium vorgelegte Verträge, bei Meldungen von Studierenden oder bei Problemen aus den Akkreditierungs- bzw. Reakkreditierungsverfahren (s. u.) sind Regelungen bestimmter Aspekte entwickelt bzw. überarbeitet worden (A4Z, 39 ff.).

Solche Regelungen betreffen insbesondere die Gestaltung des Grundlagenvertrags zwischen Hochschule und Aktiengesellschaft. Dabei legt das Ministerium hohen Wert auf die Unabhängigkeit der Hochschule von der AG innerhalb des gesamten Vertragswerks. Zum einen wurde von seiner Seite die Gründung der Aktiengesellschaft als rechtlich selbständige Instanz zwischen Franchisenehmer und Hochschule unterstützend begleitet (s. o.). Zum anderen fordert es die Klarstellung der Eigenständigkeit der Hochschule in den weiterentwickelten Verträgen (Ministerielle Vorlage, S. 48). „Wir haben uns die Verträge vorlegen lassen, Kompatibilitäten mit dem Landeshochschulgesetz geprüft und gegen Inkompatibilitäten hingewirkt.“ (A4Z, 59 ff.). Dies betraf insbesondere die Absicherung, dass die Hochschule keine Studiengebühren von den Studierenden erhebt (A4Z, 61 ff.).

In dem Grundlagenvertrag finden sich weitere Forderungen des Ministeriums: Zum einen verlangt es, dass mind. 80% der in dem Modell Lehrenden eine Berufungsfähigkeit nach Landeshochschulgesetz vorweisen können. Zum anderen ist der Vorstand der AG von hauptberuflichen Professoren des betreffenden Fachbereichs der Hochschule zu besetzen. Auch haben die Aufsichtsräte bestimmte Voraussetzungen wie z.B. rechtskundliche Erfahrungen sowie eine lokale Einbindung in die Hochschulregion zu erfüllen (Ministerielle Vorlage, S. 7). Zur Absicherung möglicher finanzieller Risiken durch die Franchisenehmereinrichtungen fordert das Ministerium die Bürgschaftsleistung der AG gegenüber der Hochschule in Höhe von 100.000 € (Ministerielle Vorlage, S. 48).

Ein anderer jüngst in die aktuelle Fassung des Grundlagenvertrags aufgenommener Aspekt betrifft die Begrenzung der Studierendenzahlen, die über die Franchisingabkommen eingeschrieben werden können. Der Vertrag sieht maximal 600 Teilnehmer jährlich mit einer erlaubten Überschreitung von 10% vor (§ 1 Abs. 4 Satz 4 Grundlagenvertrag).

Das für die Hochschule Kleinost zuständige Ministerium prüft die bestehenden Verträge und informiert sich periodisch über Einzelberichterstattungen über das Modell. Zum aktuellen Stand bewertet das Ministerium die Qualität des Studienmodells als „grundsätzlich abgesichert“ (A4Z, 99). Der zukünftige Prüffokus wird auf einer transparenten Darstellung der organisatorischen und finanziellen Beteiligungen insbesondere von Mitarbeitern der Hochschule in den verschiedenen Gesellschaften und in den einzelnen Gremien liegen. „Bei den Geldflüssen und Beteiligungen sehen wir noch Aufklärungsbedarf. Hier wollen wir eine weitere Rechtssicherheit gewinnen“ (A4Z, 99 ff.).

b. Programmakkreditierungen und Reakkreditierungen

Die untersuchten Studiengänge sind in beiden Fallstudien durch entsprechende Agenturen akkreditiert bzw. reakkreditiert.

Dabei arbeiten die Agenturen nicht mit einem gesonderten Akkreditierungsverfahren für Franchisestudiengänge²⁷⁶ (B3Z, 41 ff.; A11Z, 28 ff.; B6Z, 35 ff.). Nicht zuletzt aufgrund des Konkurrenzverhältnisses zwischen den Agenturen erfolgt diesbezüglich auch keine Abstimmung bzw. ein Erfahrungsaustausch untereinander (B3Z, 166 f.; B9Z, 94 ff.; B6Z, 59 ff.; A11, 113 ff.). Dennoch zeigen sich vergleichbare Vorgehensweisen: Die befragten Agenturen arbeiten mit dem generellen Kriterienkatalog des Akkreditierungsrates und mit den Vorgaben des Deutschen Qualifikationsrahmens (DQR). Sie halten diese für ausreichend zur Akkreditierung von Franchisestudiengängen (B3Z, 41 ff.; A11Z, 28 ff.; B6Z, 35 ff.). Aufgrund der Komplexität der Franchisemodelle ergeben sich allerdings einige verfahrensspezifische Aspekte, die von den Agenturen besonders geprüft werden. Dabei muss die wissenschaftliche Verantwortung der Hochschule für die Studiengänge u. a. über folgende Punkte garantiert werden:

- eine transparente Abbildung des Kooperationsabkommens in entsprechenden Verträgen
- die Verantwortung der Hochschule für das Curriculum und die Modulbeschreibungen

²⁷⁶ Die zuständige Akkreditierungsagentur hat im Rahmen des Verfahrens für den Studiengang zwischen der FH Großwest und der WBA eine Definition des Franchisemodells formuliert. Dies erfolgt mit dem Ziel, dass die an dem Akkreditierungsverfahren beteiligten Personen (Gutachter etc.) ein einheitliches Verständnis über das Modell haben und entsprechend eine Bewertung unter gleichen Grundvoraussetzungen vornehmen können. Diese Definition ist schriftlich in dem Akkreditierungsbescheid fixiert. Sie deckt die Spezifika aus dem betreffenden Modell ab und wird nicht generell auf jedes Franchiseabkommen angewendet, welches der Agentur zur Begutachtung vorgelegt werden (B6Z, 18 ff; B9Z, 18 ff.).

- die Qualifikation des Lehrpersonals (Berufungsfähigkeit entsprechend Landeshochschulgesetz)
- die Immatrikulation nach hochschulischen Voraussetzungen
- die Durchführung des Prüfungswesens (Qualifikation der Prüfer, Niveau der Prüfungen, Bewertungen)
- eine angemessene räumliche und technische Ausstattung bei den Partnereinrichtungen
- eine transparente und vollständige Darstellung des Modells gegenüber externen Anspruchsgruppen (insbesondere Studieninteressierte und Studierende)
- ein Vertrauensschutz für die Studierenden im Fall eines (wirtschaftlichen) Scheiterns des Franchiseabkommens (B9Z, 37 ff.; A11Z, 28 ff.; B3Z, 30 ff.; B6Z, 41 ff.).

Im Fall der Hochschule Kleinost waren die Gutachter an der Überprüfung der Beteiligungen bzw. der Verflechtungen einzelner Personen an den jeweiligen Gesellschaften interessiert. Die bestehenden Personalunionen bei Funktionen bzw. Ämtern von Hochschule und Aktiengesellschaft wurden von den Gutachtern jedoch nicht beanstandet. Die Finanzströme zwischen den Studierenden, den Partnerinstitutionen, zwischen der Hochschule und der Aktiengesellschaft wurden nicht überprüft (AZ11, 71 ff.).

Eine der Agenturen weist darauf hin, dass beim Franchising (wie auch bei der Gründung von Nebenstandorten) die Gefahr besteht, dass Räumlichkeiten und Ausstattungen nicht wie in den Akkreditierungsunterlagen angegeben vorhanden sind (B9Z, 59 ff.). Zudem kann es vorkommen, dass an den dezentralen Studienorten unterschiedlicher Unterricht stattfindet (B9, 158 ff.). Um dies zu überprüfen müsste grundsätzlich eine Vorortbegehung an jedem Franchisenehmerstandort stattfinden. Allerdings entstünden dadurch hohe Aufwendungen für die Hochschule, sodass z.B. eine Überprüfung exemplarisch an einem Standort durchgeführt wird (A11Z, 77 ff. und 91 ff.). Oder es werden Gespräche mit Vertretern der dezentralen Studienstandorte geführt und die Räumlichkeiten und Ausstattungen über Dokumente kontrolliert (B6Z, 68 ff.).

Im Fall der Hochschule Kleinost sollten laut Aussage der Akkreditierungsagentur grundsätzlich alle Partnereinrichtungen, die neu in das Netzwerk der Hochschule bzw. der Aktiengesellschaft aufgenommen werden, vor Ort begutachtet werden. Dies

gilt auch, wenn eine bereits involvierte Partnerinstitution das Studienangebot auf einen weiteren Standort ausweitet. Eine Ausdehnung des Partnernetzwerkes wird von der Agentur als „wesentliche Änderung des Studiengangs“ betrachtet, wodurch sie nach den Vorgaben des Akkreditierungsrates zur Überprüfung verpflichtet ist. Eine neue Akkreditierung muss dann durchgeführt werden, wenn die Änderungen „qualitätsmindernd“ sein können (A11Z, 99).

Im Jahr vor dem Untersuchungszeitpunkt gab es eine Ausweitung im Kooperationsmodell der Hochschule Kleinost in drei neue Standorte. Mit einer kleinen Gutachtergruppe wurden die Studienangebote an diesen Standorten außerhalb des grundsätzlichen Akkreditierungsverfahrens hinsichtlich ihrer Studierbarkeit und der räumlichen und sächlichen Ausstattung überprüft. Die Beschränkung auf diese beiden Kriterien („verkürztes Verfahren“, A11Z, 104) wurde in Abstimmung mit dem Akkreditierungsrat als ausreichend betrachtet, da die Studiengänge bereits akkreditiert sind und dasselbe Studiengangskonzept durchgeführt wird sowie die Qualitätssicherung zentral von der Hochschule erfolgt (A11Z, 91 ff.).

Bei einer Standorterweiterung mit der privaten, staatlich anerkannten Hochschule, an der bereits mehrere Akkreditierungsverfahren durchgeführt wurden, konnte das Prüfverfahren ebenfalls verkürzt werden und fand nur „auf Aktenlage“ statt²⁷⁷ (A11Z, 110).

Eine der befragten Akkreditierungsagenturen bemerkte, dass die Gutachter die Tatsache kritisch diskutierten, dass die Studierenden einen akademischen Grad einer Hochschule erlangen, ohne diese Hochschule „je von innen gesehen zu haben“ (B6Z, 118). „Nach dem klassischen Verständnis eines Hochschulstudiums sind ein akademisches Umfeld, also ein akademisches Klima, wesentlicher Bestandteil einer Hochschulausbildung. Anders als bei einer reinen Berufsausbildung soll eine akademische Ausbildung bürgerschaftliche Teilhabe, Persönlichkeitsentwicklung, Berufsqualifizierung und wissenschaftliches Arbeiten mit einbeziehen. Das sind Ziele, die im Allgemeinen mit einem Studiengang an einer Hochschule verfolgt werden und die in einem Franchisemodell nicht immer optimal erreichbar sind.“ (B6Z, 118 ff.). Die Gutachter haben akzeptiert, dass Franchising rechtlich möglich und einwandfrei ist. Sie hielten es jedoch für „hochschulpolitisch wünschenswerter, dass die Studierenden auf dem Hochschul-Campus studieren“. Da es sich hier jedoch nicht um ein „Kil-

²⁷⁷ Diese Vorgehensweisen hat sich die Agentur schriftlich bestätigen lassen. Dabei handelt es sich nicht um einen offiziellen Beschluss, aber es ist eine Rückversicherung für die Agentur und für die Hochschule, dass das Verfahren in dieser Form bei einer Überprüfung durch den Akkreditierungsrat nicht beanstandet wird (A11Z, 113 ff.).

lerkriterium²⁷⁸ handelt, wurde eine positive Akkreditierungsempfehlung nicht davon beeinflusst (B6Z, 126 ff.).

Diesen Ausführungen ist die Meinung einer anderen Agentur entgegenzusetzen, laut derer die Studierenden, die in dem Franchisemodell der KSG ohne Hochschulphase in einer Umgebung studieren, die mit einem hochschulischen Umfeld sehr vergleichbar ist. Disziplinenbedingt verbringen die Studierenden der gestalterischen Studiengänge „lange Nächte“ an der KSG, um in Arbeitsgruppen ihr Abschlusswerk zu erstellen; zudem stehen sie in einem sehr engen Kontakt zu den Professoren. Sie studieren in einer „kleinen Gemeinde und nicht an einer riesigen Universität“, aber es gibt mittlerweile viele kleine Hochschulen die bezüglich ihrer Größe, Struktur und ihrem Umfeld mit der KSG vergleichbar sind (B3Z, 112 ff.).

c. Diskussion zur Anwendung der KMK-Beschlüsse zur Anrechnung außerhochschulisch erworbener Kompetenzen

Wie vorangehend dargestellt stehen Franchisingmodelle in der Kritik, da sie – bei Betrachtung der beim Franchisenehmer absolvierten Studienphase als außerhalb des Hochschulwesens erbrachte Studienleistungen – nicht die KMK-Vorgaben zur Anrechnung dieser Leistungen auf maximal 50% eines hochschulischen Studiums beachten (s. Kap. 3, E.II.2). Konkret bezogen auf die hier untersuchten Franchisingmodelle äußern sich Vertreter der Akkreditierungsagenturen, aus dem Ministerium sowie aus den Hochschulen folgendermaßen zu diesem Diskussionspunkt: Bei dem Studiengang zwischen der FH Großwest und der WBA handelt es sich z.B. laut Aussage der Akkreditierungsagentur um eine hochschulische Ausbildung, „da sie unbeschadet der Organisation als Franchisestudiengang ganz klar ein Studiengang der Hochschule ist. Die KMK-Empfehlungen zur Anrechnung außerhochschulischer Ausbildungsgänge (...) findet auf diesen Studiengang keine Anwendung, weil er vom ersten bis zum achten Semester voll in der Verantwortung der Hochschule steht.“ (B6Z, 150 ff.).

Zu den Franchisingaktivitäten der Hochschule Kleinost schreibt die zuständige Akkreditierungsagentur: „Das Kooperationsmodell (...) wurde vor Beginn des Akkreditierungsverfahrens kontrolliert und bewertet. Hierzu gab es zudem eine Kommunikation mit dem zuständigen (...) Ministerium. Wir haben auf diesem Wege erfahren, dass die Akademiephase aufgrund der umfangreichen Qualitätssicherung, Kontrolle und

²⁷⁸ Laut Erläuterung der Agentur sind „Killerkriterien“ bei Akkreditierungsverfahren – unabhängig von Franchisestudiengängen – schwerwiegende Mängel, die nicht innerhalb einer bestimmten Frist behoben werden können. In solchen Fällen ist das Akkreditierungsverfahren auszusetzen. Können sie innerhalb einer angemessenen Frist behoben werden, ist die Akkreditierungsentscheidung mit entsprechenden Auflagen zu versehen (B6Z, 131 ff.).

Steuerung durch die Hochschule nicht als außerhochschulisch betrachtet wird. Dies haben wir den Gutachtern kommuniziert. Daher haben wir als Voraussetzung des Verfahrens die Akademiephase als Bestandteil des Hochschulstudiums verstanden.“ (Email des befragten Experten vom 25.11.2010).

Die Hochschule selbst beruft sich auf das „ministerielle Regelwerk“²⁷⁹ als Grundlage des Modells mit einem „System der Hochschullenkung“, mittels dem die drei Schlüsselbereiche zur Qualitätssicherung eines akademischen Studiums, „die Berufung der Lehrenden, die Vorgabe und Kontrolle der Studieninhalte durch die verbindliche Studienordnung sowie das Prüfungswesen, unmittelbar in der Hand der Hochschule liegen“ (Ministerielle Vorlage, S. 3).

2. Interne Qualitätssicherung

Die internen Qualitätssicherungsmechanismen beziehen sich innerhalb der direkten Vertragsbeziehungen der Franchisepartner insbesondere auf solche Instrumente, mittels derer die wissenschaftliche Qualitätsverantwortung der Hochschule garantiert wird.

a. Interne Qualitätssicherung im Fall der FH Großwest

In den Franchisefällen der FH Großwest gibt es neben den grundsätzlichen Kriterien wie die Verantwortung des Curriculums durch die Hochschule und die Sicherstellung der Durchführung der Studienangebote nach der Studien- und Prüfungsordnung der Hochschule relativ wenig interne Qualitätssicherungsmechanismen.

Bei der PHfB bestehen laut Aussage des Präsidenten der FH Großwest keine besonderen Einflussnahmemöglichkeiten auf die Qualitätssicherung aufgrund des eigenen Hochschulstatus des Franchisenehmers (B4Z, 207 ff.). Durch den Prozess der staatlichen Anerkennung inklusive der institutionellen Akkreditierung verfügt die PHfB über ein extern geprüftes, internes Qualitätssicherungssystem, das auch bei den Franchisestudiengängen z.B. bei der Lehrevaluation eingesetzt wird (Akkreditierungsagentur, Reakkreditierungsbescheid).

Das Lehrpersonal in den Franchisestudiengängen rekrutiert sich größtenteils aus den Lehrenden der jeweiligen Fakultät der Fachhochschule Großwest. Bei der Kooperation mit der privaten Hochschule unterrichten 60% und bei der Zusammenarbeit mit der WsW 70% des Lehrpersonals aus der FH in Nebentätigkeit im Franchisemodell. Bei den restlichen Lehrenden handelt es sich bei der privaten

²⁷⁹ Gemeint ist hierbei die Mitwirkung des Ministeriums bei der Entwicklung des Grundlagenvertrags zwischen Hochschule und Aktiengesellschaft.

Hochschule um eigene Professoren bzw. Lehrbeauftragte und bei der WsW um Lehrende von benachbarten Hochschulen (Telefonat mit dem befragten Experten der PHfB am 31.03.2011; Akkreditierungsagentur, Akkreditierungsbericht).

Bei der Kooperation mit der WBA gestaltet sich die Rekrutierung des Lehrpersonals aus der FH Großwest aufgrund der bundesweit verstreuten Studienstandorte als zu aufwendig. Stattdessen setzt die WBA professorales Lehrpersonal von Hochschulen ein, die sich vor Ort der jeweiligen Studienzentren befinden. Laut Angabe der Hochschulleitung ist die WBA dafür verantwortlich, die notwendigen Qualifikationen der Lehrbeauftragten im Selektionsprozess zu prüfen (B4Z, 213 ff.).

Durch die eigens eingerichteten Professuren unterrichtet das professorale Lehrpersonal an der KSG nicht in Nebentätigkeit sondern im Hauptamt im Franchisemodell. Die abgeordneten Professoren tragen als „richtige Professoren der Hochschule“ die Verantwortung für die wissenschaftliche Qualität der Studiengänge (B4Z, 49 f.). Damit entsprechen die internen Kontrollmechanismen denen einer Fakultät der Hochschule („Virtuelle Fakultät“, s.o.) (B4, 204 ff.). Die neben den Professoren lehrenden Dozenten werden in einem gesonderten Verfahren von der FH Großwest überprüft und „akkreditiert“ (Powerpointpräsentation des Präsidenten der FH Großwest, Folio 12).

Als weitere Besonderheit im Franchisefall der KSG wurde eine sogenannte „Gleichwertigkeitskommission“ einberufen. Diese erstellt einmal pro Jahr einen schriftlichen Selbstbericht an die Hochschulleitung, um sicherzustellen, dass „der Studienbetrieb den Anforderungen einer akademischen Ausbildung entspricht“ (B4Z, 199 ff. und B8Z, 184 ff.). Diese Kommission besteht aus dem Präsidenten der Hochschule, der Geschäftsführung der KSG sowie aus jeweils zwei Professoren der zuständigen Fakultät der FH und der KSG (B8Z, 187 ff. und Bericht der Gleichwertigkeitskommission, S. 1).

Die Durchführung des Prüfungswesens in den Franchisestudiengängen erfolgt unter Aufsicht des jeweiligen Prüfungsausschusses der Hochschule, der von dem jeweils zuständigen Fakultätsrat der FH Großwest mit hochschulischen Mitgliedern gewählt wird (jeweilige Prüfungsordnungen der Studiengänge). Beim Franchising mit der KSG und der WBA ist explizit geregelt, dass auch Studiengangleitungen seitens der Franchisenehmer Mitglieder der Prüfungsausschüsse sind. Der Vorsitz verbleibt jedoch in allen Fällen bei der Hochschule (§ 6 der jeweiligen Prüfungsordnung).

b. Interne Qualitätssicherung im Fall der HS Kleinost

Bei der Fallstudie der HS Kleinost sind interne Qualitätssicherungsmechanismen nach der jeweiligen Kooperationsebene im trilateralen Beziehungsgeflecht des Franchisemodells zu unterscheiden.

Für die Zusammenarbeit zwischen Hochschule und Aktiengesellschaft regelt der Grundlagenvertrag die Verantwortlichkeit für die Gestaltung der Studienphase beim Franchisenehmer über die Aktiengesellschaft. Die Hochschule hingegen gibt alle curricularen Elemente der Studiengänge sowie deren Prüfungsordnungen vor und übernimmt die Zuständigkeit für die Studierenden ab Beginn der Hochschulphase (§ 3 Grundlagenvertrag).

Als zentrales Element zur Koordination der Lehraktivitäten gibt der Vertrag die Einrichtung des sogenannten „Koordinierungsgremiums“ vor (§ 1 Abs. 1 Grundlagenvertrag). Es tagt einmal pro Halbjahr unter Leitung des Rektors. Weitere Mitglieder sind der Dekan der franchiseinitiierenden Fakultät und Dekane weiterer franchiseaktiven Fakultäten, ein Vorstandsmitglied der AG, bis zu zwei Mitarbeiter der Hochschule (vom Rektor ernannt), bis zu zwei Mitarbeiter der AG (von der AG ernannt) sowie der Kanzler der Hochschule mit beratender Stimme (§ 2 Abs. 1 Grundlagenvertrag) (s. Abbildung 20).

Folgende Aspekte werden laut Grundlagenvertrag von der Hochschule und / oder der Aktiengesellschaft mit dem Koordinierungsgremium abgestimmt:

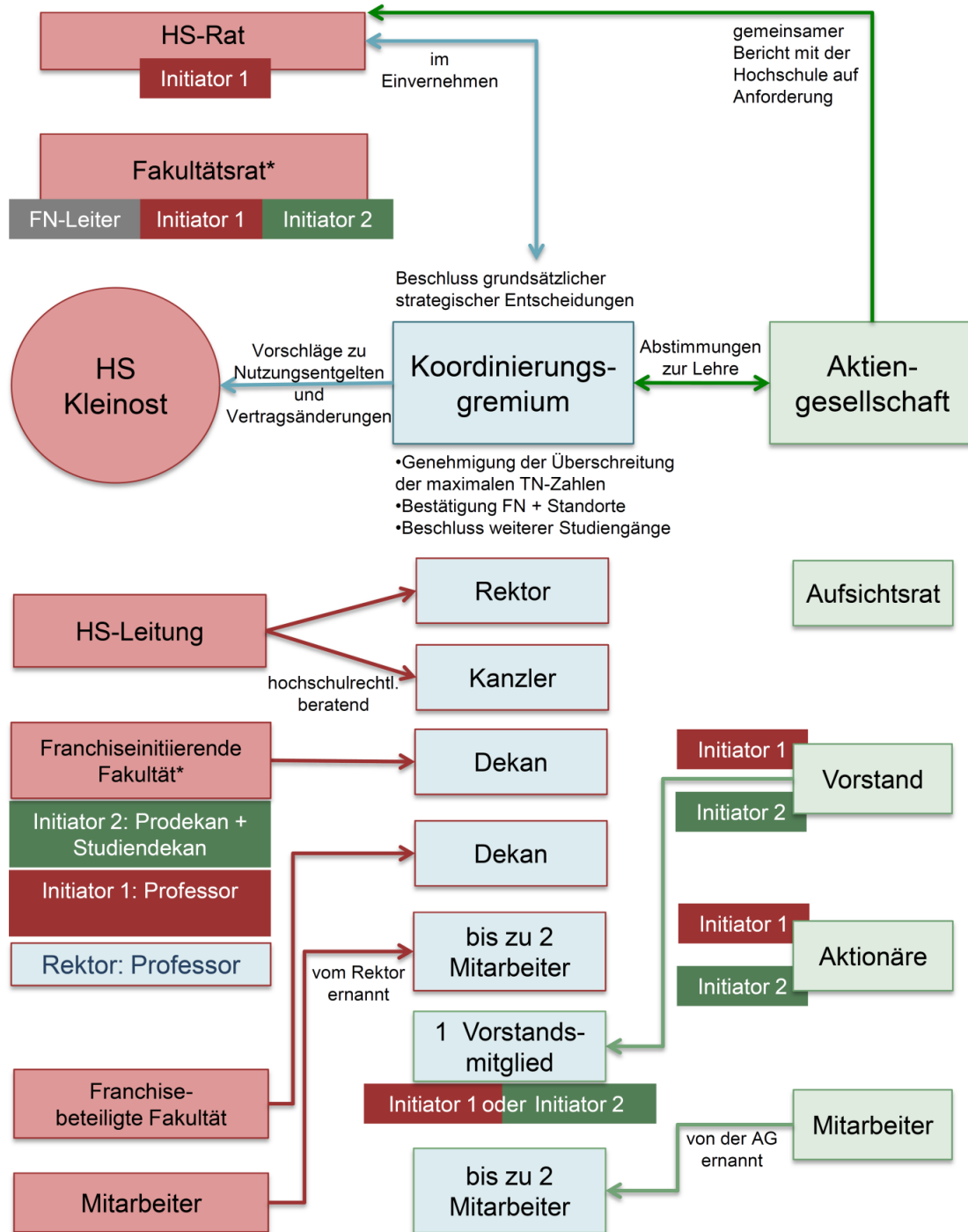
- Alle curricularen Elemente (mit Hochschule und den zuständigen Fakultäten) (§ 2 Abs. 1 Satz 6)
- Die Sicherstellung der Lehre. Das Koordinierungsgremium gibt Kriterien zur Bestätigung von Lehrpersonen vor (§ 2 Abs. 1 Sätze 5, 2).
- Der Einsatz von Mitarbeitern der Aktiengesellschaft als Lehrende an der Hochschule Kleinost (§ 2 Abs. 1 Satz 3)
- Details für die Vorbereitung auf die Abschlussprüfung des betreffenden Studiengangs ab Einschreibung der Studierenden an der Hochschule (§ 2 Abs. 1 Satz 9).

Weiterhin schlägt das Gremium die gesonderten Vereinbarungen zu den Geldleistungen von der Aktiengesellschaft an die Hochschule vor (s. o.). Gleiches gilt für Anregungen zu Vertragsänderungen. Zusätzlich muss eine eventuelle Überschreitung der vom Ministerium vorgegebenen jährlichen maximalen Teilnehmerzahl an den Vorstudienphasen von dem Koordinierungsgremium genehmigt werden (§ 1 Abs. 4 Satz 4).

Die Partnereinrichtungen, mit denen die Aktiengesellschaft den Vertrag zur Durchführung der „Vorstudienphase“ schließt, sowie jeder weitere Studienort müssen vom Koordinierungsgremium bestätigt werden (§ 2 Abs. 1 Satz 5 und § 3 Abs. 5 Satz 1). Die Einbeziehung weiterer Studiengänge erfolgt im Einzelfall mit Beschluss des Gremiums (§ 1 Abs. 4 Sätze 1 und 2).

Zur konzeptionellen Gestaltung des Franchisemodells gilt generell, dass alle grundlegenden Änderungen, Einschränkungen und Erweiterungen in der strategischen Ausrichtung der Kooperation vom Koordinierungsgremium im Einvernehmen mit dem Hochschulrat beschlossen werden (§ 2 Abs. 2). Die Hochschule und die Aktiengesellschaft berichten nach Aufforderung dem Hochschulrat über die Ergebnisse der Kooperation (§ 2 Abs. 1 Satz 10).

Die nachstehende Grafik gibt einen Überblick über die Zusammensetzung und die Aufgaben des Koordinierungsgremiums.



* Der Fakultätsrat ist derjenige der franchiseinitierenden Fakultät.

Abbildung 20: Das Koordinierungsgremium
Quelle: Eigene Darstellung

Für die Kooperation zwischen Aktiengesellschaft und Franchisenehmer bildet der Kooperations- und Abstimmungsvertrag die wesentliche Basis. Dieser verpflichtet die Franchisenehmer zur Einhaltung diverser Qualitätssicherungsmechanismen, die in definierten und dokumentierten Prozessabläufen von der Aktiengesellschaft vorgegeben werden (Akkreditierungs- bzw. Reakkreditierungsunterlagen, Ministerielle Vor-

lage). Sie sind innerhalb eines Qualitätsmanagementsystems speziell für die Franchisestudiengänge auf den drei Ebenen Input-Qualität, Prozess-Qualität und Output-Qualität zusammengefasst und werden an vereinzelt Stellen mit bestehenden Qualitätssicherungsinstrumenten der Hochschule verknüpft (Ministerielle Vorlage, S. 22).

Zur Input-Qualität gehört die Verpflichtung der Partnereinrichtungen, die Studien- und Prüfungsordnungen der Hochschule unverändert zu übernehmen. Zudem sind die Lehrenden durch die „Lehrkommission“²⁸⁰ der Aktiengesellschaft genehmigen zu lassen (§ 5 Abs. 8 Mustervertrag zwischen AG und FN). Dieser Kommission sind jederzeit Visitationen am Standort zu ermöglichen (§ 5 Abs. 3 Mustervertrag zwischen AG und FN). Ergänzend wird die Eignung der technischen Ausstattungen an den Partnerakademien im Vorfeld begutachtet und fortlaufend überprüft (Ministerielle Vorlage, S. 27). Die Beratung von Studieninteressierten und ihre eventuell anschließende Bewerbung erfolgt über die jeweilige Partnereinrichtung (ebd., S. 27). Die Immatrikulationsunterlagen sind der „Lehrkommission“ der Aktiengesellschaft vor Abschluss eines Studienvertrags vorzulegen (§ 5 Abs. 5 und 7 Mustervertrag zwischen AG und FN). Die Zahl der jährlichen Immatrikulationen sind dabei mit der Aktiengesellschaft abzustimmen (§ 5 Abs. 6 Mustervertrag zwischen AG und FN).

Die Sicherung der Prozess-Qualität erfolgt u. a. durch eine transparente und richtige Darstellung des Studienangebotes seitens des Partners, wobei die externe Kommunikation ausschließlich in inhaltlicher Abstimmung mit der AG erfolgen darf (§ 5 Abs. 11 Mustervertrag zwischen AG und FN). Die Lehrleistungen werden nach Vorgabe eines Evaluierungssystems der Hochschule bewertet und die Ergebnisse an die AG weitergeleitet (Ministerielle Vorlage, S. 32 f.).

Die Franchisenehmer verpflichten sich ebenfalls vertraglich zur Beachtung aller qualitätssichernden Maßnahmen im Bereich des Prüfungswesens (§ 5 Abs. 2 Mustervertrag zwischen AG und FN). Dazu gehört, dass die Aufgaben einer jeden Prüfung beim Prüfungsausschuss der entsprechenden Fakultät der Hochschule zur Kontrolle eingereicht und durch diesen freigegeben werden. Nach Absolvieren der Prüfung an den Partnereinrichtungen werden die Korrekturen in einem Stichprobenverfahren pro Notenstufe „in einer Drittkorrektur nachvollzogen“ (Ministerielle Vorlage, S. 33).

Die Output-Qualität wird im Rahmen von relativ neu entwickelten Absolventenbefragungen erhoben bzw. gesichert²⁸¹ (ebd. S. 39).

²⁸⁰ Es ist davon auszugehen, dass diese „Lehrkommission“ abgeordnete Mitglieder aus der Aktiengesellschaft und der Hochschule bzw. des Koordinierungsgremiums sind. Weitere Details konnten zu diesem Gremium nicht erhoben werden.

²⁸¹ Im Vordergrund der Erhebung steht der Verbleib der Absolventen und deren Einschätzung, inwiefern die Studienprogramme die Kriterien der Berufsfähigkeit und Anwendbarkeit des Wissens erfüllen (Minis-

Alle in diesem Zusammenhang stehenden Kontroll- und Genehmigungsvorgänge sind von der Partnereinrichtung zu dokumentieren und „in regelmäßigen Berichten nachzuweisen“ (§ 5 Abs. 2 Mustervertrag zwischen AG und FN).

Eine Besonderheit bildet § 2 des Mustervertrags, der eine „erfolgreiche Standortakkreditierung im Sinne der Regeln des Reakkreditierungsverfahrens 2009²⁸² durch die Agentur xy“ als notwendige Voraussetzung für die Partnereinrichtung für „die Erlangung des Status eines akkreditierten Studienangebotes“ im Kooperationsmodell vorsieht.

C. Analyse der Fallstudien

In dem nachfolgenden Abschnitt werden auf Basis der beschriebenen Franchiseaktivitäten der FH Großwest und der Hochschule Kleinost die Ressourcenabhängigkeiten und Unsicherheiten identifiziert, um die Machtverhältnisse zur Erklärung des Verhaltens der Hochschulen innerhalb des Kooperationsgeflechts zu bestimmen.

I. Ressourcenabhängigkeiten

Zur Klärung der Ressourcenabhängigkeitsverhältnisse werden in einem ersten Schritt die in den Kooperationsgeflechten ausgetauschten Ressourcen auf Basis der vorangehenden Beschreibungen zusammengefasst dargestellt. Dies erfolgt pro Fallstudie, um anschließend auf Ebene der einzelnen Franchisebeziehungen – so weit möglich – die Ressourcenbedeutung, ihre Kontrollen sowie die Konzentration der Ressourcenkontrollen als Grundlage für die Identifikation von Ressourcenabhängigkeiten zu bestimmen.

1. Ressourcenabhängigkeiten im Fall der FH Großwest

Mit knapp 3,5% bis 5% der jährlichen Studienanfängerzahlen generiert die FH Großwest ein relativ geringes Plus an Studienanfängerzahlen durch die

terielle Vorlage, S. 39). In 2009 wurde erstmals insbesondere im Rahmen der Reakkreditierungsprozesse eine halbstandardisierte Befragung durchgeführt. Ergänzend wurden 100 Absolventen aller Abschlussjahrgänge ausgesucht und deren Karriereverläufe seit dem Studium sowie ihre Meinung zu dem Studienmodell bzw. zur Hochschule Kleinost in Form journalistischer Interviews dargestellt (Antrag zur Reakkreditierung der Studiengänge). Die Perspektive der Studierenden ist nicht Gegenstand der hier vorliegenden Untersuchung. Ein weiterer Blick auf die Daten aus der Absolventenbefragung, die sich teilweise kritisch auf das Kooperationsmodell beziehen, wäre ein interessanter weitergehender Untersuchungspunkt.

²⁸² Details zur Spezifizierung dieser Regeln konnten im Rahmen der Untersuchung nicht erhoben werden.

Franchisingangebote. Die zusätzlich gewonnenen Studierenden und die darauf basierenden indirekten finanziellen Zugewinnmöglichkeiten staatlicher Mittel bilden somit in der aktuellen Situation relativ wenig bedeutsame Ressourcen für die Hochschule. Auch zusätzlich eingenommene Gelder durch Lizenzgebühren scheinen bei keinem der dargestellten Arrangements von hoher Relevanz für die FH Großwest zu sein²⁸³. Die Mieteinnahmen über die Kooperation mit der PHfB werden sich bei der Größe der FH eher gemäßigt auf die Finanzkraft der Hochschule auswirken²⁸⁴.

Doch diese Einschätzung betrifft nur die aktuelle bzw. kurzfristige Perspektive der FH. Als seit Jahrzehnten etablierte und große Hochschule richtet sie ihre Mittel- bis Langfriststrategie vor dem Hintergrund der bundesweiten und regionalen Entwicklungstrends im Hochschulsektor auf eine inhaltliche (disziplinär), studienstrukturelle und regionale Diversifizierung aus. Zielstellung ist die Sicherung der Studiennachfrage trotz prognostizierter nachteiliger demografischer Entwicklungen. Zur Realisierung der Diversifizierungsstrategie nehmen damit die erlangten Ressourcen spezifisches Know-how und Infrastruktur innerhalb der Franchisebeziehungen den relevantesten Stellenwert für die FH Großwest ein. Dies betrifft vor allem die Kooperation mit der KSG, über die eine inhaltliche Diversifizierung des Produktportfolios erfolgt, und die Arrangements mit den Weiterbildungsträgern für eine überregionale und strukturelle Erweiterung des Angebots durch berufsbegleitende Studiengänge. Sie profitiert weiterhin von den bestehenden Akquisitionskanälen und Unternehmenskontakten der Einrichtungen. Zudem gewinnt die FH Großwest durch die Zusammenarbeit mit der WBA als großem und renommiertem Weiterbildungsträger der Branche eine „gewaltige Reputationsstärkung“ (B4Z, 384 ff.).

Die Franchisenehmer hingegen profitieren durch die Kooperation von der Reputation der FH Großwest. Darüber hinaus ergibt sich die Möglichkeit des staatlichen Hochschulangebotes als Alternative zum eigenen Hochschulstatus und die Generierung von wissenschaftlichem Know-how über Professoren sowie von hochschulrechtlichen bzw. -administrativen Unterstützungsleistungen (B2Z, 32 ff.; B8Z, 260 ff.; B7Z, 37 ff.). Für die PHfB stellen der Marktzugang und die Räumlichkeiten sowie die Lehrpersonen wichtige Ressourcen dar, die sie über die Kooperation mit der FH Großwest erlangt (B1Z, 50 ff.).

²⁸³ Laut Aussage der FH Großwest bilden diese Einnahmen weniger als 1% des gesamten Hochschulhaushaltes (Telefonat mit dem Justitiar der FH Großwest, vom 07.09.2009).

²⁸⁴ Die genaue Höhe der Mieteinnahmen können im Rahmen der Untersuchung nicht erhoben werden. Bei Betrachtung der Studierendenzahlen (s. o.) ist jedoch anzunehmen, dass sie – bezogen auf die Gesamtgröße des Campus der Hochschule mit ihren Gebäuden – in ihrer absoluten Größe relativ gering sind.

Die getauschten Ressourcen innerhalb der Franchisingbeziehungen der FH Großwest werden in Abbildung 21 übersichtlich dargestellt.

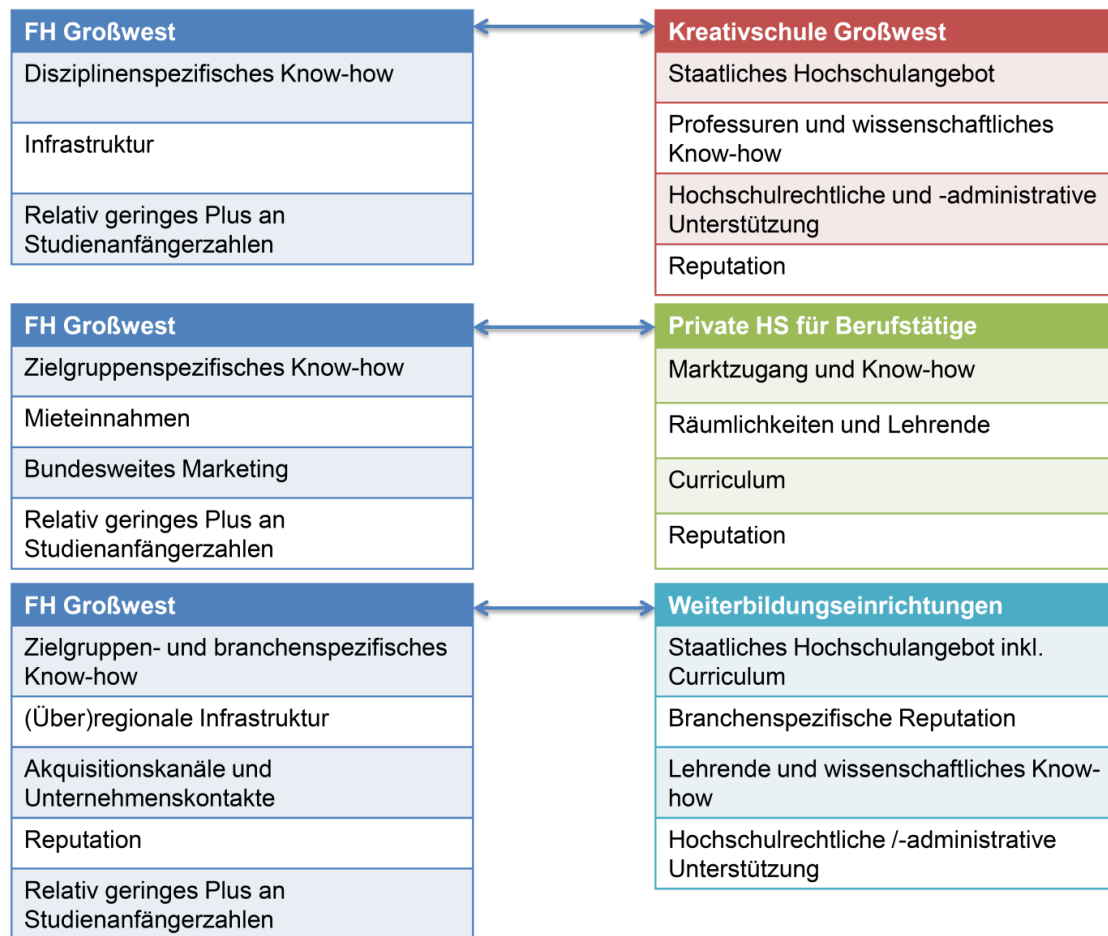


Abbildung 21: Ressourcenflüsse in den Franchisingarrangements der FH Großwest
Quelle: Eigene Abbildung

Zur Bestimmung der Ressourcenabhängigkeiten gilt für alle Franchisenehmer, dass die FH Großwest relativ schwer als Franchisegeberhochschule zu ersetzen ist. Zum einen ist es generell schwierig, eine staatliche Hochschule mit der notwendigen Offenheit gegenüber solchen Modellen zu finden. Darüber hinaus verfügt die Hochschule über ein hohes Renommee und über etablierte Strukturen (Ressourcen und Vernetzung) aufgrund ihrer Größe.

Im Einzelnen ergibt sich für die Kreativschule Großwest eine hohe Abhängigkeit von dem Franchisingarrangement zur Sicherung ihrer Existenz. Dabei steht sie einerseits unter dem Druck der Nachfrage nach akademischen Abschlüssen in den Berufsfeldern und andererseits unter den Vorgaben ihrer staatlichen Trägereinrichtungen. Diese befürworten zum aktuellen Zeitpunkt keinen eigenen Hochschulstatus als Alternative zum Franchisingvertrag. Zudem erfolgte zum Zeitpunkt der Untersuchung

noch keine Finanzierungszusage für den Zeitraum ab dem Jahr 2015. Neben dem Studienabschluss gelangt die KSG über das Franchising zu wichtigen Unterstützungsleistungen zum Aufbau des hochschulischen Angebotes. Dazu gehören die Einrichtung von Professuren und der damit verbundene Zugang zu wissenschaftlichem Know-how. Das Ersetzen der FH Großwest durch eine andere Franchisegeberhochschule ist durch diese Strukturen und durch die Historie der Kooperation mit der Leitung der FH Großwest als Mitglied des Gründungsbeirates der KSG als nahezu unmöglich bzw. sehr zeit- und kostenintensiv mit hohem Risiko für die KSG einzustufen. Damit ergibt sich eine hohe Abhängigkeit der KSG von der Franchisingkooperation mit der FH Großwest.

Die Ressourcenabhängigkeit zwischen der PHfB und der FH Großwest stellt sich insbesondere im Vergleich zur KSG als relativ schwach dar. Neben den Studierendenzahlen und den Mieteinnahmen ergeben sich Vorteile durch bundesweite Marketingkampagnen der PHfB, innerhalb derer auch die FH Großwest kommuniziert wird. Als große und bereits renommierte Hochschule ist sie auf diese Werbeeffekte jedoch wenig angewiesen. Das strukturelle Diversifizierungspotential über die berufsbegleitenden Angebote scheint mit Blick auf das Konkurrenzverhältnis zur PHfB an Bedeutung verloren zu haben, sodass die Hochschulleitung eine Kündigung des Franchisevertrags anstrebt. Dabei gewinnt die staatliche Hochschule Know-how und Infrastruktur über die Kooperationen mit den Weiterbildungsträgern und verfügt mittlerweile über eigene Strukturen in Form eines Instituts für berufsbegleitende Studiengänge.

Für die PHfB bedeutet die Kooperation ein leichter Zugang zu Räumlichkeiten und Lehrpersonal ohne die eigenen Kapazitäten am Studienstandort zu belasten. Ihre Existenz ist jedoch nicht von der Zusammenarbeit mit der FH Großwest abhängig. Da sie Interesse an der Fortführung des Kooperationsverhältnisses hat, ist ihre Ressourcenabhängigkeit höher als das der FH Großwest innerhalb dieses Kooperationsgeflechts zu bewerten.

Zwischen den Weiterbildungsträgern und der FH Großwest scheint ein relativ ausgewogenes Ressourcenabhängigkeitsverhältnis zu bestehen. Die Vorteile für die FH durch das strukturelle Diversifizierungspotential in einer ihrer originären Studienbereiche sind als ähnlich bedeutsam einzustufen wie die Möglichkeit eines hochschulischen Bildungsangebotes für die Weiterbildungseinrichtungen. Die Kooperationen sind für die Parteien nicht existenznotwendig, bringen jedoch wichtige Strukturen zur Positionierung am Markt in der mittel- bis langfristigen Perspektive. Die FH wird ähn-

liche Kooperationspartner mit entsprechender Infrastruktur und Größe wahrscheinlich nur in anderen fachlichen Bereichen finden, da sie mit der WBA und der WsW bereits mit zweien der wichtigsten Marktteilnehmer kooperiert. Für die Weiterbildungsanbieter ist es schwierig, eine andere Franchisegeberhochschule mit vergleichbarem Renommee speziell in der Branche zu finden.

2. Ressourcenabhängigkeiten im Fall der Hochschule Kleinost

Zur Bestimmung der Ressourcenabhängigkeiten im Fall der Hochschule Kleinost ist das trilaterale Beziehungsgeflecht in seinen dyadischen Strukturen zu betrachten. Grundlage und Orientierung bilden die Ressourcenflüsse, wie sie in der Untersuchungsphase der Deskription identifiziert wurden. Abbildung 22 gibt einen grafischen Überblick.

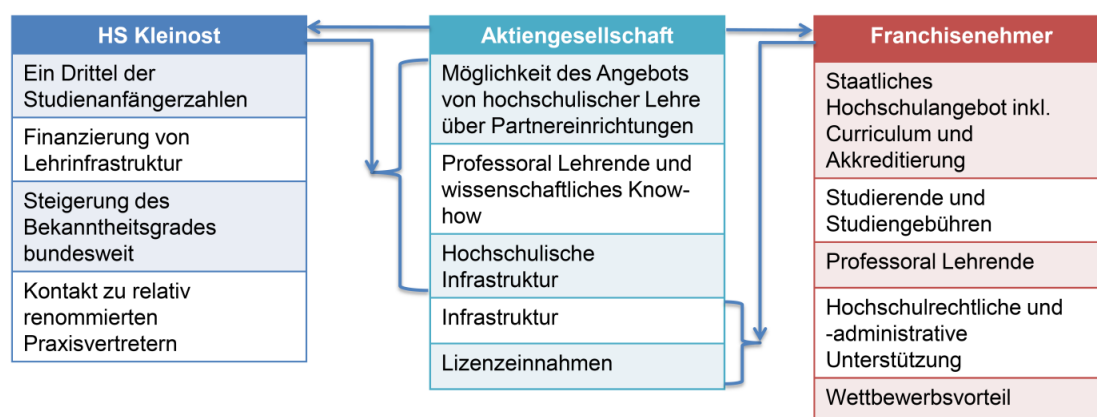


Abbildung 22: Ressourcenflüsse im trilateralen Franchisegeflecht der Hochschule Kleinost
Quelle: Eigene Darstellung

In der unmittelbaren Beziehung zwischen Hochschule und AG stellen die Franchisestudienanfänger mit einem Drittel der gesamten Studienanfänger der Hochschule einen bedeutenden Anteil ihrer Existenzsicherung dar. Weiterhin ergeben sich durch die Vereinbarung mit der Aktiengesellschaft zur Nutzung hochschulischer Infrastruktur alternative Finanzierungsquellen für die Hochschule, mit denen praxisnahe Instrumente und Lehrmethoden finanziert werden.

Eine der weniger relevanten Ressourcen für die Hochschule stellt die Steigerung ihres bundesweiten Bekanntheitsgrades durch das dezentrale Studienangebot dar (Ministerielle Vorlage, S. 42). Außerdem profitiert sie von einer relativ starken Vernetzung einzelner Franchisenehmereinrichtungen und der Aktiengesellschaft zu einigen renommierten Persönlichkeiten in der jeweiligen Branche und gelangt dadurch zu Förderern der Hochschule (B6Z, 56 ff.).

Die Aktiengesellschaft gelangt über die Kooperation mit der Hochschule zu der grundlegenden Möglichkeit eines überregionalen Vertriebs staatlicher Hochschulangebote. Dabei hat sie Zugang zu wichtigen Ressourcen zur Realisierung des Modells wie z.B. zu Räumlichkeiten und Infrastruktur für die Administration, zu professoral Lehrenden, die an den Franchisenehmereinrichtungen unterrichten und zu ihrem wissenschaftlichen Know-how.

Die AG ist strukturell stark an die Hochschule gebunden. Zum einen geht sie aus einem An-Institut hervor und zum anderen sind ihre Hauptakteure Professoren der Hochschule. Als rechtlich und wirtschaftlich eigenständige Gesellschaft könnte sie zwar mit einer anderen Hochschule kooperieren, aber der Aufbau eines solchen Modells stellt sich allein aufgrund der notwendigen strukturellen Neuentwicklungen und den Akkreditierungen der Studienangebote als zeit- und kostenintensiv dar.

Die Hochschule hingegen könnte als Alternative zur AG ein neues An-Institut mit gleichen Funktionen und Tätigkeiten gründen oder sich auf eine andere Weise einen alternativen Kooperationspartner suchen. Dabei verfügt sie grundsätzlich über die akkreditierten Franchisestudiengänge mit den entsprechenden Studien- und Prüfungsordnungen. Allerdings müsste die neue Partnereinrichtung das bundesweite Franchisenehmernetzwerk sowie das notwendige Know-how für ein solches oder ein ähnliches Modell aufbauen, bevor es die heutigen Zahlen erreichen kann.

Damit ergibt sich eine relativ hohe Abhängigkeit der Hochschule von dem Modell aufgrund der Vielzahl der jährlich akquirierten Studienanfänger. Allerdings hat sie die grundsätzliche Verfügungsgewalt über die Studiengänge und über die Verleihung des akademischen Grades auf Basis der von ihr erlassenen Studien- und Prüfungsordnungen. Die Ressourcenabhängigkeit der Hochschule gegenüber der AG wird entsprechend geringer eingestuft als umgekehrt.

Durch die Kooperation der Aktiengesellschaft mit den Franchisenehmern gelangt die AG zu Infrastruktur zur Durchführung der Lehre in den ersten vier Semestern der Franchisestudiengänge. Die rechtliche und wirtschaftliche Unabhängigkeit der Franchisenehmer gibt ihnen eine absolute Verfügungsgewalt über diese von ihnen eingebrachten Ressourcen.

Die Aktiengesellschaft erhält die vertraglich abgestimmten Lizenzgebühren vom Franchisenehmer in Höhe von 1% bis 5%, wodurch sich schätzungsweise Beträge in Höhe von 396.000 € bis 528.000 € pro Kohorte über die Dauer der vier Studiensemester verteilt ergeben (s. Fußnote 272). Die AG generierte in den Jahren 2009 und 2010 einen Überschuss von jeweils mehr als 500.000 €. Wie hoch der Gewinnanteil

der Einnahmen aus den innerstaatlichen Franchisekooperationen ist, konnte im Rahmen der Untersuchung nicht erhoben werden.

Bezüglich der Konzentration der Ressourcenkontrolle verfügt die Aktiengesellschaft über ein bereits seit mehreren Jahren bestehendes Partnernetzwerk von mehreren Bildungsdienstleistern. Entscheidend ist die Gewinnung seriöser Partner, die insbesondere keine Verselbständigung mit einem eigenen Hochschulstatus nach einer gewissen Vertragslaufzeit anstreben. Risikoneutraler scheint es für die AG zu sein, Partnereinrichtungen mit vernetzten Personen und Gesellschaften neu zu gründen, wie es in der Vergangenheit mehrfach erfolgte. Der Aufbau der dafür notwendigen Strukturen wird zeit- und kostenintensiv sein.

Zur weiteren Bestimmung der Ressourcenabhängigkeiten müssen die Beziehungen der Aktiengesellschaft zu den Tertiäranbietern ohne und zu den relativ unabhängigen Bildungsträgern mit eigenem Produktportfolio unterschieden werden.

Für erstere ergibt sich ihre gesamte Existenz durch die Kooperation mit der Aktiengesellschaft und mit der Möglichkeit des Angebotes eines staatlichen Hochschulgrades. Alternativ können diese Franchisenehmer einerseits einen tertiären Bildungsgang unabhängig von einer Kooperation mit einer Hochschule mit einem institutseigenen Abschluss anbieten. Aufgrund der aktuellen Nachfrageentwicklungen sind hier jedoch wenig Marktchancen zu erwarten. Andererseits kann der Franchisenehmer eine andere Partnerhochschule suchen. Allerdings wurde bereits auf die Schwierigkeit hingewiesen, Hochschulen mit Bereitschaft zu derartigen Modellen zu finden, die zudem eine fachliche Passung aufweisen. Damit ergibt sich eine hohe Ressourcenabhängigkeit der Tertiäranbieter ohne eigenen Hochschulstatus und ohne eigenem Produktportfolio gegenüber der Aktiengesellschaft²⁸⁵.

Bei Franchisenehmereinrichtungen mit eigenem Produktportfolio stellt sich diese Abhängigkeit geringer dar, denn ihre Existenz ist nicht vollständig auf den Franchisingstudiengängen aufgebaut. Zukünftig betrachtet ist ein solches Angebot durch die Akademisierungsentwicklungen von höherer Relevanz. Dabei profitieren sie wie die anderen Einrichtungen von dem Zugang zur notwendigen hochschulischen Infrastruktur ohne eigenen Hochschulstatus und -betrieb. Sie können voll

²⁸⁵ Eine ähnlich hohe Ressourcenabhängigkeit ergibt sich auch für die ausgegründete Akademie Erfurt, die ihr Angebot ausschließlich auf die Studiengänge ausgerichtet hat. Allerdings steht in ihrem Gründungshintergrund ein Bildungsträger mit breit gefächertem Produktportfolio, wodurch sich die Ressourcenabhängigkeiten zur Aktiengesellschaft reduzieren.

entwickelte und akkreditierte Studiengänge in ihr Portfolio übernehmen und gelangen ggf. zu professoralen Lehrkräften, wissenschaftlichem, hochschulrechtlichem und -administrativem Know-how und Infrastruktur.

Weiterhin ist es den Franchisenehmereinrichtungen durch die viersemestrige „Twinning-Struktur“ möglich, die Kostenstruktur des Studiums im Vergleich zu einem rein privaten Studium geringer zu halten; dadurch gelangen sie zu einem Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen privaten Tertiäranbietern.

Der geringste Abhängigkeitsgrad ergibt sich für die private Hochschule aufgrund ihrer eigenen vorhandenen Strukturen und Ressourcen. Hier profitiert eher die Hochschule Kleinost von der Infrastruktur und der Reputation der privaten Hochschule.

II. Unsicherheiten

Unsicherheiten ergeben sich aus exogenen und endogenen Faktoren für die untersuchten Franchisemodelle der beiden Hochschulen. Exogene Unsicherheiten beziehen sich auf Aspekte, welche die Franchiseaktivitäten außerhalb der Beziehung zwischen der Hochschule und den Franchisenehmereinrichtungen betreffen. Endogene Unsicherheiten beschreiben mögliches opportunistisches Verhalten der Franchisepartner, das aufgrund von Zieldivergenzen und Informationsasymmetrien auftreten kann. Die unterschiedlichen Unsicherheitsfaktoren werden im Folgenden dargestellt.

1. Exogene Unsicherheiten

Exogene Unsicherheiten entstehen sowohl für die Hochschule als auch für die Franchisenehmer dadurch, dass die Franchiseaktivitäten in der Öffentlichkeit oder innerhalb der Einrichtungen nicht befürwortet werden und diese ggf. an Reputation verlieren. Weitere Unsicherheitsfaktoren ergeben sich durch ministerielles Eingreifen, Sanktionen oder ein Verbot sowie durch die gesetzlich notwendige Akkreditierung der Studienprogramme.

a. Grundsätzliche Legitimität von Franchisingaktivitäten

Auffällig ist, dass die Franchiseakteure mit wenigen Ausnahmen den Begriff „Franchising“ zur Beschreibung der Kooperationsabkommen vermeiden und allgemeiner von Kooperationsstudiengängen oder „Gemeinschaftsprojekten“ sprechen (A11Z, 169 ff.; B1, 10 ff.; B2Z, 268 ff.; B4Z, 8 ff.; B7Z, 10 ff.; B8Z, 10 ff.; Webseite der PHfB). Grund dafür sind die negativen Konnotationen des ursprünglich privatwirtschaftlichen

Begriffs bei seiner Übertragung in den Bildungsbereich. Dazu führt z.B. der Kanzler der PHfB aus, dass mit dem Begriff im Hochschulbereich „gleich etwas Unlauteres, etwas Kommerzielles“ assoziiert wird und damit „etwas, was weniger Wert hat, als wenn die Hochschule selbst es tut.“ (B1Z, 12 ff.).

Insbesondere das Modell der Hochschule Kleinost sieht sich bestimmten Kritiken und skeptischen Fragen seitens der Presse aber auch von hochschulpolitischen Stellen ausgesetzt (Presseartikel; Beantwortung einer Kleinen Anfrage; A3Z, 298 ff.; A6Z, 117 ff.). Dazu schreibt die Hochschule bzw. die Aktiengesellschaft: „Im Laufe der Jahre führte der innovative Charakter des Modells sowie insbesondere die Positionierung zwischen den in Deutschland üblichen Subsystemen von einerseits staatlichen Hochschulen und andererseits privaten Hochschulen zu zahlreichen Fragen und Diskussionen. Auch in der Zusammenarbeit mit dem eigenen Ministerium ergaben sich – teilweise bedingt durch Personen- und Regierungswechsel – über die Jahre verschiedene Anfragen und Aktualisierungen.“ (Ministerielle Vorlage, S. 2).

Die Kritik- bzw. Diskussionspunkte betreffen insbesondere folgende Aspekte:

- die Erhebung von Studiengebühren in Höhe marktüblicher Preise privater Studienangebote bei Vergabe eines staatlichen Hochschulabschlusses (A3Z, 301 ff.)²⁸⁶
- die Generierung von zusätzlichen Verdiensten von Professoren staatlicher Hochschulen über die Einnahme von Studiengebühren (Presseartikel)
- die Anerkennung bzw. Anrechnung der Studien- und Prüfungsleistungen beim Franchisenehmer zu 100% auf das Studium der gradverleihenden Hochschule entgegen der 50%-Klausel aus den KMK-Beschlüssen (Presseartikel)

Weiterhin wird dem Modell sowohl von staatlichen als auch von privaten Mitbewerbern Wettbewerbsverzerrung vorgeworfen: Bezogen auf den Hochschulpakt beschwerten sich staatliche Hochschulen darüber, dass eine Anerkennung der Auflagenfüllung der Hochschule Kleinost über die Studierendenzahlen aus dem

²⁸⁶ Die Berechtigung zur Erhebung von Studiengebühren für die Erlangung eines öffentlichen Hochschulgrades wird im Generellen innerhalb von Franchisingmodellen diskutiert. Aus der privatwirtschaftlichen Perspektive kann argumentiert werden, dass der Markt dieses Modell zulässt. D.h. es finden sich Nachfrager, die bereit sind, die relativ hohen Studiengebühren zu zahlen, obwohl sie den Hochschulgrad auch für deutlich geringere Studienbeiträge erhalten könnten. Dadurch sind die Studiengänge allerdings zweifach finanziert: Neben den Gebühren erhalten die Franchisegeberhochschulen bei Einschreibung die üblichen Haushaltsmittel und ggf. zusätzliche Zuweisungen aus dem Hochschulpakt bzw. aus anderen Zielvereinbarungen. Es stellt sich die Frage, ob es sich bei Franchisingstudiengängen aus volkswirtschaftlicher Perspektive um relativ aufwendige Bildungsangebote handelt oder ob sie durch ihre positiven Effekte wie die zusätzlich geschaffenen Studienplätze und die ggf. innovativen Studienangebote diese Aufwendungen ausgleichen (s. dazu B4Z, 308 ff.; B5Z, 189 ff.).

Franchisemodell ungerecht sei. Private Hochschulen kritisieren, dass die Partnereinrichtungen lediglich vier Semester finanzieren müssen und dadurch eine höhere Gewinnspanne möglich ist bzw. die Studiengebühren niedriger gestaltet werden können (A3Z, 304 ff.).

Zu den privatwirtschaftlichen Finanzflüssen äußert sich das zuständige Ministerium neutral: Es argumentiert, dass finanzielle Einlagen der Aktiengesellschaft im Rahmen von privaten Geldern einzelner Hochschulmitglieder geleistet wurden. Die Tatsache, dass Mitglieder innerhalb des staatlichen Hochschulbereichs erworbene Kenntnisse außerhalb des Aufgabenspektrums der Hochschule weiter verwenden und damit individuelle Gewinne erwirtschaften und gleichzeitig dafür das finanzielle Risiko tragen, sieht das Ministerium „weder als etwas ethisch Vorbildliches noch als etwas Verwerfliches“ (A4Z, 191 f.).

b. Ministerielle Beschränkungen, Verbot und Akkreditierung

Grundsätzliche Gestaltungsvorgaben, Sanktionierungsmöglichkeiten bzw. ggf. ein komplettes Verbot der Franchisingaktivitäten durch das Ministerium stellen einen Unsicherheitsfaktor sowohl für die Franchisegeberhochschule als auch für die Franchisenehmereinrichtungen dar. Unsicherheiten ergeben sich damit auch dann, wenn die aktuelle Landespolitik wechselt und die Modelle ihr gegenüber neu erklärt werden müssen. Allerdings zeigt sich im Fall der FH Großwest, dass sich das Ministerium sehr stark aus der Hochschulsteuerung zurückgezogen hat. Es beruft sich auf eine „systemimmanente Kontrolle“, d. h. es greift ein, wenn von außen Beschwerden wie z.B. von Studierenden über das Modell geäußert werden²⁸⁷ (B5Z, 138 ff.). Aus seiner Perspektive erhält das Modell Berechtigung, sobald eine erfolgreiche Akkreditierung nachgewiesen werden kann. Die konkrete Ausgestaltung der Franchiseaktivitäten liegt dann in der Hand der Franchisegeberhochschule als qualitätsverantwortliche Instanz (B5Z, 175 ff.).

Anders verhält es sich im Fall der Hochschule Kleinost. Das Ministerium ist von Beginn der Franchiseaktivitäten relativ stark in seine Gestaltung eingebunden. Trotz der generell wachsenden Autonomie der staatlichen Hochschulen ist das Modell abhängig von der Duldung durch das Ministerium, sodass sich die Hochschule entsprechend konform mit den Anforderungen verhalten muss.

²⁸⁷ Ein konkreter Fall wurde von dem befragten Experten nicht genannt.

Grundsätzlich befürwortet das Ministerium das Modell und hebt seine positiven Effekte – die Steigerung der Studienanfängerzahlen sowie die Stärkung der Rolle und der Bedeutung der Hochschule in der Region – hervor. Allerdings wendet es ein, dass das Modell ein spezieller Weg der Hochschule Kleinost ist, der nicht als generelle Vorgabe für staatliche Hochschulen gelten sollte, um Studierende zu gewinnen (A4Z, 155 ff.). In einem aktuellen Entwurf eines Hochschulentwicklungsplans des Landes fordert die Landesregierung die Hochschule Kleinost auf, die innerstaatlichen Franchiseaktivitäten nicht weiter auszubauen: „So interessant das Modell (...) ist, muss die Hochschule Kleinost auf eine vernünftige Relation dieser Studiengänge zur allgemeinen staatlichen Ausbildungsverpflichtung der Hochschule achten. Der staatliche Ausbildungsbereich muss zumindest ein Volumen umfassen, das der Hochschule ausreichend Gewicht und Einfluss gibt und den Fortbestand der Hochschule als eigenständige staatliche Fachhochschule rechtfertigt.“ (Entwurf HEP; Grundlagenvertrag). Entsprechend dieser Begründung verlangt das Ministerium die Begrenzung des Modells auf jährlich maximal 600 Studienanfänger (Entwurf HEP).

Ein generelles Verbot der Franchisingaktivitäten seitens des Ministeriums erscheint eher unwahrscheinlich, je länger sich die Kooperationsstrukturen etablieren und je mehr Studierende sowie Absolventen aus dem Modell hervorgehen²⁸⁸. Allerdings stellt die Akkreditierung als landeshochschulgesetzliche Notwendigkeit einen Unsicherheitsfaktor für die Akteure dar. Ein negativer Bescheid würde das Ministerium grundsätzlich zu einem Verbot oder einem Aussetzen der Angebote zwingen.

2. Endogene Unsicherheiten

Endogene Unsicherheiten beziehen sich direkt auf die Kooperationsbeziehung zwischen den Franchiseakteuren. Sie ergeben sich aus einem unvorhersehbaren bzw. aus einem grundsätzlich nicht sichtbaren und planbaren Verhalten der Vertragspartner. Verstärkt durch Zieldivergenzen werden die durch Informationsasymmetrien möglichen diskretionären Handlungsspielräume evtl. opportunistisch ausgenutzt. Um diese möglichen Gefahren in den untersuchten innerstaatlichen Franchisemodellen zu identifizieren, werden im Folgenden bestehende Zieldivergenzen und Informationsasymmetrien näher bestimmt.

²⁸⁸ Dazu ist eine Äußerung eines Ministerialvertreters außerhalb der geführten Experteninterviews zu beachten. Dieser meinte, dass Modelle wie im Fall der Hochschule Kleinost grundsätzlich nicht verboten werden würden, da zu viele Studierende eingeschrieben sind (Persönliches Gespräch bei einer Konferenz am 10.03.2011).

Bevor zunächst die Zieldivergenzen pro Fallstudie dargestellt werden, sind im Allgemeinen auf mögliche Inkompatibilitäten bei den Kooperationsabsichten aufgrund der public-private Kooperationen hinzuweisen. Damit werden Unterinvestitionen seitens der privatwirtschaftlichen Partner zwecks Gewinnmaximierung befürchtet, sodass es ggf. zu Konflikten bei der Erfüllung des staatlichen Auftrags der Hochschule kommen kann. Möglich erscheinen diese Divergenzen bei der Zusammenarbeit der Hochschule Kleinost mit der AG und indirekt mit den Franchisenehmern. Gleiches gilt für das Franchiseverhältnis der FH Großwest mit der PHfB. Deren Gesellschaftszweck ist zwar gemeinnützig definiert, allerdings finanziert sie sich zum größten Teil aus Studiengebühren. Die Weiterbildungseinrichtungen sind als GmbHs organisiert, sodass hier eine vergleichbare Situation besteht. Allerdings werden die Verbandsstrukturen und die Mitgliedschaften der Unternehmen ggf. korrigierend wirken, falls der Gesellschaftszweck nicht oder nicht adäquat bzw. mit einer zu hohen Gewinngausrichtung verfolgt wird. Die KSG wird von staatlichen Einrichtungen getragen, sodass hier eher von der Wahrung öffentlicher Interessen bei der Zweckverfolgung ausgegangen werden kann.

a. Zieldivergenzen in den Franchisebeziehungen der FH Großwest

Aus der Abbildung 23 wird deutlich, dass die FH Großwest mit allen Franchisingkooperationen Diversifizierungsziele durch neue Studieninhalte (disziplinär) und Studienstrukturen (berufsbegleitender Studienmodus) sowie durch ein standortübergreifendes Studienangebot (dezentrale Studienzentren) verfolgt. Damit will sie sich einerseits neue Märkte erschließen und andererseits die Marktführerschaft in ihrem originären Fachbereich über die Kooperationen mit den Weiterbildungsträgern sichern.

Die Franchisenehmer beabsichtigen mit der Kooperation die Ermöglichung eines staatlichen Studienangebotes zur Überlebenssicherung bzw. zum Markteintritt und zur langfristigen Etablierung im Tertiärbereich. Die durch das Franchising erlangten weiteren Ressourcen wie hochschulisches Know-how, Räumlichkeiten und Lehrpersonal können dabei hilfreich sein, den Markt zu betreten und für ein ggf. später folgendes Eigenangebot zu testen.

Zwischen den jeweiligen Zielsetzungen der Vertragsparteien bestehen sowohl Konvergenzen als auch Divergenzen. Zu ersteren zählt einerseits die Schaffung von neuen Studienangeboten zur Positionierung auf dem Markt in der Beziehung mit der KSG und den Weiterbildungseinrichtungen. Übereinstimmung gab es dabei auch zwischen der FH Großwest und der KSG bei der Initiierung der Franchisebeziehung

zum Erhalt der KSG als eigenständige Einrichtung. Allerdings ist in der Langfristperspektive seitens der FH eine institutionelle Integration der KSG bzw. der gemeinsamen Studienangebote mit den Weiterbildungsträgern beabsichtigt, wodurch sich ggf. im weiteren Verlauf der Partnerschaften Zieldivergenzen ergeben werden.

Interessant erscheinen auch die jeweiligen Kooperationsabsichten in dem Arrangement mit der PHfB. Zu Beginn der Zusammenarbeit galten aus Sicht der FH die strukturellen Diversifizierungsmöglichkeiten und die Marktbeschränkung konkurrierender Einrichtungen noch als wichtige Gründe für die Kooperation. Mittlerweile hat sich ein zu starkes Konkurrenzverhältnis zwischen den beiden Einrichtungen ergeben, sodass die Hochschulleitung den Franchisevertrag kündigen will. Die Zielsetzung der in dieser Franchisebeziehung eingebundenen Fakultät, Nebentätigkeiten für die Professoren zu ermöglichen, dominiert jedoch die Meinung der Hochschulleitung.

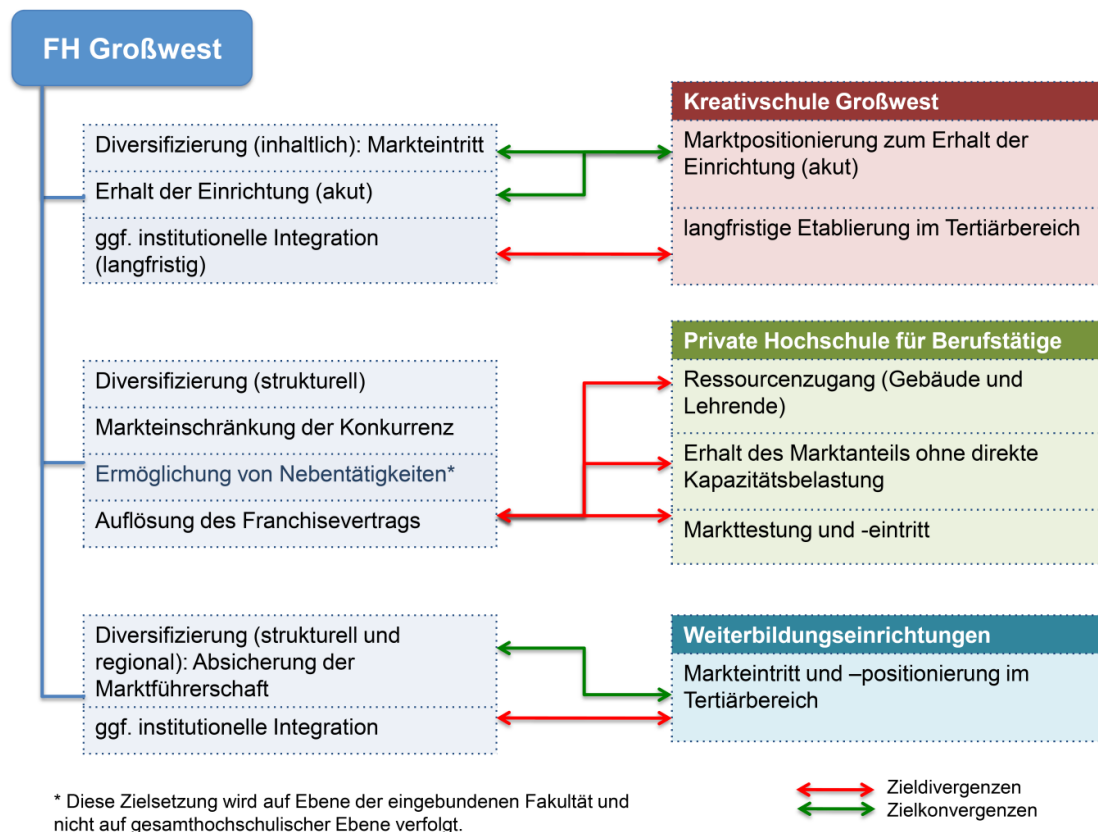


Abbildung 23: Zieli- und konvergenzen in den Franchisebeziehungen der FH Großwest
Quelle: Eigene Darstellung

b. Zieldivergenzen in den Franchisebeziehungen der Hochschule Kleinost

Für die Hochschule Kleinost stellt das Kooperationsmodell ein Instrument dar, um einen wesentlichen Anteil der Studienanfängerzahlen und damit die Erfüllung von Aufgaben aus dem Hochschulpakt zu erreichen. Damit zeigt sich eine grundsätzliche

Zielkonvergenz in der Beziehung zur AG und indirekt zu den Partnereinrichtungen. Die AG allerdings strebt – wie auch vermutlicherweise die Franchisenehmer – ein Wachstum des Modells an, während sich die Hochschulleitung auf die ministeriell vorgegebene Grenze von maximal 600 Teilnehmern jährlich beruft. Dadurch ergeben sich Zieldivergenzen mittelbar in der Beziehung zu den Franchisenehmereinrichtungen und unmittelbar zur AG. Dabei ist anzunehmen, dass deren Aktionäre eine hohe Gewinnausschüttung zur Verzinsung der erbrachten finanziellen Eigenleistungen anstreben. Beschränktes Wachstum würde wiederum begrenzte Dividendenzahlungen bedeuten.

Auf der institutionellen Ebene der Franchisenehmer sichern sich die Tertiäranbieter ohne eigenem Produktportfolio über das Kooperationsmodell ihre grundsätzlichen Existenzen durch die Einnahmen aus den Studiengebühren. Den Partnereinrichtungen mit eigenen Bildungsprodukten gelingen über die Kooperation ein Markteintritt und eine -positionierung im hochschulischen Bereich. Die private Hochschule beabsichtigt mit der Kooperation einen Wettbewerbsschutz, um Konkurrenten den Zugang zum Markt über das Franchisemodell zu verwehren. Diese Zielsetzungen sind grundsätzlich kompatibel mit den Vertriebsabsichten der AG und auch der Hochschule. Divergenzen entstehen dabei zum Nachteil dieser beiden Vertragsparteien, wenn der Franchisenehmer das Kooperationsmodell lediglich für eine Markttestung und den Aufbau eines eigenen Angebotes nutzen will.

Neben den Dividendenzahlungen ergeben sich weitere Individualziele auf Ebene einzelner Professoren, die im Rahmen des Modells Nebentätigkeitseinnahmen generieren können. Zudem gibt es seitens der Partnereinrichtungen einzelne Leitungspersonen oder auch Gesellschafter, die über die Franchisingaktivitäten eine Honorarprofessur halten und somit den Professorentitel führen dürfen. Solange diese Absichten im Rahmen der Qualitätsverantwortung realisiert werden, entstehen hier keine Divergenzen.

Die Zielsetzungen der Akteure mit jeweiligen Konvergenzen und Divergenzen werden in der Abbildung 24 dargestellt.

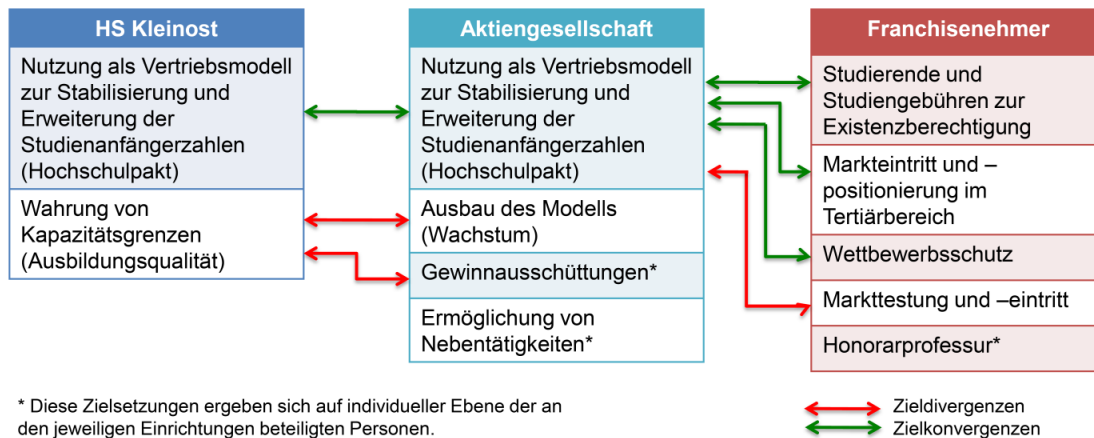


Abbildung 24: Zieli- und -konvergenzen im Franchisingmodell der Hochschule Kleinost
 Quelle: Eigene Darstellung

Nach der Identifikation von Zieli- und -konvergenzen werden im Folgenden bestehende Informationsasymmetrien innerhalb der einzelnen Beziehungsgeflechte bestimmt, durch die es zu opportunistischen Verhaltensweisen der Vertragspartner kommen kann. Die Darstellung erfolgt für die beiden Fallstudien zusammengefasst. Allerdings ergeben sich Besonderheiten im trilateralen Franchisemodell der Hochschule Kleinost, die entsprechend herausgestellt werden.

c. Informationsasymmetrien: Moral-Hazard-Gefahr durch hidden action und hidden information

Die franchisetypische Moral-Hazard-Gefahr ergibt sich für die Franchisegeberhochschulen bzw. für die AG als Verantwortliche für die Studienphasen an den Partneereinrichtungen durch die nur bedingt beobachtbaren und beurteilbaren Leistungsprozesse bzw. -ergebnisse der Franchisenehmer (hidden action und hidden information). Diese beziehen sich auf

- die Auswahl und Zulassung von nur solchen Studienbewerbern, welche die hochschulischen Zugangsqualifikationen aufweisen,
- die Durchführung der Lehre durch hochschulisch qualifiziertes Lehrpersonal in adäquaten Räumlichkeiten mit entsprechend erforderlicher Lehr- und Lerninfrastruktur,
- die Unterrichtung der Studierenden auf hochschulischem Niveau mit entsprechenden Inhalten und Voraussetzungen,
- die Prüfungen der Studierenden nach hochschulischem Niveau mit entsprechenden Strukturen.

Bei der Erfüllung dieser grundsätzlich zu schaffenden Ausbildungsvoraussetzungen können sich dann Schwierigkeiten ergeben, wenn die Franchisenehmerinstitutionen eine Gewinnmaximierung anstreben. Im schlechten Fall kann dies Unterinvestitionen bei der Leistungserstellung zur Kostenreduktion bzw. qualitätsmindernde Maßnahmen zur Umsatzsteigerung zur Folge haben, sodass z.B. möglichst viele Studierende bei gleichzeitig geringer – und damit kostengünstiger – Ausbildungsqualität akquiriert werden. Denkbar wäre der Abschluss von Verträgen mit Studierenden, die über nicht ausreichend hochschulische Zugangsqualifikationen verfügen. Außerdem können die Prüfungen bzw. die Benotungen so gestaltet werden, dass möglichst viele Studierende mit guten Noten die Prüfungen bzw. das Studium absolvieren, um frühzeitige Exmatrikulationen aufgrund von Leistungsschwächen zu reduzieren bzw. die Studierendenzufriedenheit zu erhöhen. Auch bei den Lehrbeauftragten könnten solche rekrutiert werden, die aufgrund schlechterer Qualifikationen eine relativ geringere Entlohnung verlangen.

Darüber hinaus verfügen die Franchisenehmer über einen Informationsvorteil über ihr spezifisches Geschäftsfeld (z.B. berufsbegleitende Studienangebote) und zu dem jeweils lokalen Markt. Dies trifft insbesondere auf die Franchisemodelle mit dezentralen bzw. überregionalen Strukturen wie bei der FH Großwest und der WBA sowie bei den Franchisebeziehungen der Hochschule Kleinost zu. Dieser Vorteil kann gegenüber der Hochschule bei jeglichen Verhandlungen zur Kooperationsgestaltung – z.B. über eine maximal aufzunehmende Studierendenzahl bei den Franchisenehmern – ausgespielt werden.

d. *Informationsasymmetrien: Adverse-Selection-Gefahr durch hidden characteristics und hidden intention*

Zusätzlich zu eventuellen Unterinvestitionen bei den Leistungserstellungsprozessen ergibt sich die Gefahr der adverse selection für die Franchisegeberhochschule bzw. für die Aktiengesellschaft. Dabei ist es möglich, dass vor Vertragsabschluss das Vorhandensein notwendiger Räumlichkeiten oder von Lehr- und Lerninfrastruktur sowie eine ausreichende wirtschaftliche Tragfähigkeit der Einrichtung vom Franchisenehmer fälschlicherweise angegeben wurden (hidden characteristics). Erstere Problematik ergibt sich insbesondere bei überregionalen Franchisestrukturen mit weit entfernten Franchisenehmern, bei denen Vorortbesichtigungen zeit- und kostenintensiv sind.

Eine weitere ex ante Unsicherheit ergibt sich durch die Gefahr der „masquerade“, nämlich des Heuchelns von gemeinsamen Zielvorstellungen von Franchisegeber und -nehmer bei den vorangehend identifizierten Zieldivergenzen (hidden intention).

e. Informationsasymmetrien: Hold-Up-Gefahr durch hidden intention

Die Franchisenehmerinstitutionen unterliegen einer möglichen Hold-Up-Gefahr durch die Franchisegeberhochschule bzw. durch die Aktiengesellschaft, da sie als franchisebereite Einrichtungen ggf. gekoppelt mit einer guten Reputation wie im Fall der FH Großwest nahezu über eine Monopolstellung verfügen. Eine alternative Franchisegeberhochschule zu finden ist entsprechend schwierig und eine Ablösung des Kooperationsvertrags wäre für die Franchisenehmer mit hohen Wechselkosten verbunden.

Eine Hold-Up-Gefahr durch transaktionsspezifische Investitionen kann sich insbesondere bei solchen Franchisenehmern ergeben, die über kein eigenes Produktportfolio verfügen bzw. die spezifisch für das Kooperationsangebot gegründet wurden. Ihre Existenz ist in starkem Maße abhängig von dem Franchisemodell. Ihr gesamter Geschäftsbetrieb kann als transaktionsspezifische Investition betrachtet werden, während dieser bei den anderen Franchisenehmern bereits vor der Kooperation mit der staatlichen Hochschule bestand und im Rahmen des eigenen Produktangebotes genutzt wird.

Im Franchisefall der KSG besteht ein relativ hoher Bindungsgrad an die FH Großwest aufgrund der eigens für die KSG berufenen Professuren.

Grundsätzlich sind jedoch alle Vertragsparteien über den Studiengang stark an die Kooperationsbeziehung gebunden. Dies trifft insbesondere für die Franchisebeziehungen zwischen der FH Großwest und der KSG sowie den Weiterbildungsträgern zu. Hier sind die Studiengänge in starker Abstimmung mit den Franchisenehmern speziell für die Kooperationsabkommen entstanden. Dennoch hat die Franchisegeberhochschule durch ihre Verantwortung der Curricula sowie durch den Erlass der jeweiligen Studien- und Prüfungsordnung eine relative Verfügungsmacht über die Studiengänge. Durch den höheren Standardisierungsgrad im Franchisemodell der Hochschule Kleinost, in dem ein spezielles Franchiseportfolio an Studiengängen entwickelt wurde, ist die Hochschule bzw. die Aktiengesellschaft weniger an einen bestimmten Franchisenehmer gebunden.

Für beide Seiten bindend wirkt in allen Franchisefällen die Akkreditierung bzw. die Reakkreditierung der Studiengänge. Je spezifischer sich diese nicht nur auf den je-

weiligen Studiengang, sondern auch auf die Franchisenehmereinrichtung und ggf. auf die dezentralen Studienorte bezieht, desto höher ist der Bindungsgrad.

f. Opportunismusgefahren im Fall der Hochschule Kleinost

Im trilateralen Kooperationsmodell der Hochschule Kleinost ergeben sich jegliche Gefahren aufgrund von Informationsasymmetrien in der Beziehung zwischen der Aktiengesellschaft und den Franchisenehmereinrichtungen mittelbar auch für die Hochschule als gradverleihende und qualitätsverantwortliche Instanz²⁸⁹.

Zudem besteht ein Moral-Hazard-Risiko im direkten Verhältnis zwischen der AG und der Hochschule, denn auch die AG verfügt über einen Informationsvorteil bezüglich ihrer vereinbarten Leistungserstellungsprozesse. Unter der Annahme, dass die AG ihren Gewinn möglichst maximieren will, besteht die Gefahr der Unterinvestitionen z.B. bei der Umsetzung, Durchführung und Entwicklung der Qualitätssicherungsmaßnahmen innerhalb des Modells. Dabei kann es zu einer Art Kollusion zwischen der AG und den Franchisenehmern gegenüber der Hochschule kommen. Unterinvestitionen bei der Leistungserstellung an den Franchisenehmereinrichtungen würden dann von der AG geduldet und gegenüber der Hochschule verschleiert oder verfälscht kommuniziert werden.

Neben der möglichen Kollusionsgefahr von Aktiengesellschaft und Franchisenehmer gegenüber der Hochschule ist diese auch für die Hochschule im Zusammenwirken mit den beiden anderen Akteuren gegenüber den Studierenden und der breiten Öffentlichkeit theoretisch denkbar. Zur näheren Erläuterung dessen ist ein Blick auf die Position des Rektors zu werfen, der als Hochschulleitungsinstanz maßgeblich an der Unterstützung und Gestaltung des Modells beteiligt ist:

Über den Rektor werden die wesentlichen Qualitäts- und Strategieprozesse innerhalb des Koordinierungsgremiums sowie die Genehmigung von Nebentätigkeiten und die Ernennung von Honorarprofessoren gesteuert. Durch die Benennung der beiden Mitarbeiter, die innerhalb des Koordinierungsgremiums die hochschuleitigen Vertreter darstellen, steigt seine Einflussmacht innerhalb des Modells. Sollte nun der

²⁸⁹ Das Modell könnte mit seiner trilateralen Kooperationsstruktur auch als mehrstufiges Prinzipal-Agenten-Modell als eine Form eines Mehragentenmodells betrachtet werden. Dieses stellt ein vertikal, hierarchisch angeordnetes Verhältnis zwischen einem Prinzipal auf der obersten, einem Supervisor auf der mittleren und mindestens einem Agenten auf der untersten Ebene dar (s. dazu u. a. Tirole 1986; Kofmann & Lawarée 1996a, 1996b, 1993). Dabei besteht die Gefahr vorteilhafter Absprachen zwischen dem Agenten und dem Supervisor (Kollusionen). Da der Supervisor vom Prinzipal beauftragt wird, um Informationen über die Leistungsprozesse und das -ergebnis zu beschaffen und diese an den Prinzipal weiterzuleiten, trifft dieses Modell nicht auf die hier untersuchten Franchisekooperationen zu. Die AG ist kein Supervisor, sondern ein relevanter Akteur innerhalb des Beziehungsgeflechts, der in Zusammenarbeit mit der Hochschule Ziele des Hochschulpaktes realisieren soll (Kräkel 2007).

Rektor z.B. als Aktionär der zwischengeschalteten Gesellschaft ebenfalls individuelle vor hochschulische Interessen stellen, ergäbe sich eine Kollusionsgefahr von Franchisenehmer, Aktiengesellschaft und Rektor. Zum Zeitpunkt der Erhebungen war der Rektor kein Gesellschafter der AG. Durch einen kürzlichen personellen Wechsel ist allerdings einer der Vorstände und damit einer der Hauptaktionäre der Rektor der Hochschule geworden (Webseite der HS Kleinost)²⁹⁰. Unter der Annahme, dass alle drei Parteien eine Gewinnmaximierung anstreben, kann der Rektor als eigentlich hochschulischer Vertreter wesentliche Prozesse innerhalb des Kooperationsmodells relativ stark beeinflussen. Die Aussicht auf eine Dividendenzahlung von mehr als 200.000 € im Jahr stellt ein starkes Motiv für ein solches Verhalten dar. Unterstützend kann er solche Mitarbeiter für das Koordinierungsgremium benennen, die ähnliche oder gleiche Interessen verfolgen bzw. sich nicht gegen die Aktivitäten des Gremiums oder des Rektors auflehnen werden. Er kann Nebentätigkeiten in einem ordnungswidrigen Umfang dulden und Honorarprofessoren ernennen, die zwar für das Modell förderlich aber im hochschulischen Qualitätsverständnis nicht angemessen sind. Ein hoher Unsicherheitsfaktor sowohl für die Kapitalgesellschaft als auch für die Franchisenehmer wäre in diesem „Kollusionsszenario“ ein erneuter personeller Wechsel innerhalb der Rektorenposition.

Aus den Ausführungen zu den Informationsasymmetrien sind drei hypothetische Opportunismusszenarien zusammenzufassen, die in Abbildung 25 grafisch dargestellt werden. Das Opportunismusszenario 1 ergibt sich aus möglichen Moral-Hazard- und Adverse-Selection-Gefahren der Franchisenehmer gegenüber der Aktiengesellschaft, die sich indirekt auf die Hochschule auswirken. Demgegenüber stehen potentielle Hold-Up-Gefahren für die Franchisenehmer aufgrund ihrer relativ transaktionsspezifischen Investitionen. Aus der Annahme, dass auch die Aktiengesellschaft diskretionäre Handlungsspielräume gegenüber der Hochschule ausnutzt, lassen sich Moral-Hazard-Gefahren für die Hochschule folgern.

Das Opportunismusszenario 2 berücksichtigt kollusives Verhalten der Aktiengesellschaft und der Franchisenehmer gegenüber der Hochschule, wodurch ggf. verabredete Qualitätsstandards nicht eingehalten werden und dieses gegenüber der Hochschule nicht kommuniziert wird. Losgelöst von der Kollusion entstehen Moral-Hazard-Gefahren im direkten Verhältnis zwischen Hochschule und Aktiengesellschaft gemäß dem vorangehenden Szenario.

Im letzten Opportunismusszenario 3 werden mögliche Kollusionen zwischen Hochschule, Aktiengesellschaft und Franchisenehmer dargestellt. Unter der Annahme,

²⁹⁰ Die Stelle des Vorstands der AG soll zum 01.10.2012 neu besetzt werden (Stellenausschreibung auf der Webseite der Aktiengesellschaft).

dass innerhalb des Modells gewinnmaximierende Zielsetzungen sowohl auf gesamtorganisatorischer als auch auf individueller Ebene verfolgt werden, ist der Studierende – und mittelbar die breite Öffentlichkeit – einer direkten Opportunismusgefahr ausgesetzt. Bestimmte Qualitätsstandards können vor dem Studieninteressierten in seiner Entscheidungsphase vorgegeben werden, ohne dass sie tatsächlich vorhanden sind (adverse selection). Während des Studiums besteht die Gefahr, dass eine schlechte Ausbildungsqualität geliefert und die mangelnde bzw. zeitverzögerte Beurteilungsfähigkeit des Studierenden von den Studienanbietern ausgenutzt wird (moral hazard). Dabei stellt eine Entscheidung für ein Studium und für eine Hochschule aufgrund der relativ hohen Wechselkosten eine transaktionsspezifische Investition für den Studierenden dar, sodass er verhältnismäßig stark an die Einrichtungen gebunden ist (hold up).

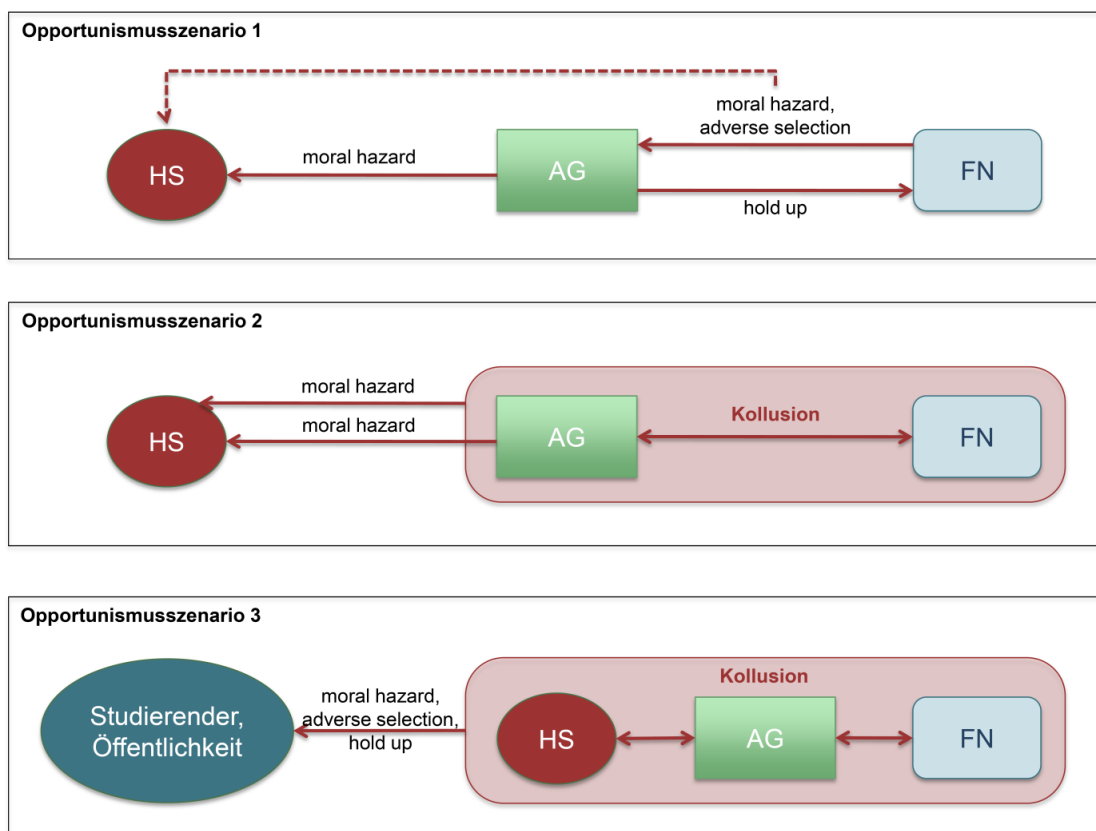


Abbildung 25: Potentielle Opportunistusszenarien im trilateralen Franchisemodell der Hochschule Kleinost
 Quelle: Eigene Darstellung

III. Macht und organisationales Verhalten

In der Zusammenfassung werden nun die Ressourcenabhängigkeitsverhältnisse und die Unsicherheitsfaktoren in den Franchisingkooperationen der beiden Hochschulen gegenübergestellt. Durch die Ableitung von bestimmten Machtverhältnissen, von

denen auszugehen ist, dass jeder Akteur sie innerhalb der Beziehung vergrößern will, wird ihr jeweiliges Verhalten innerhalb des Kooperationsmodells erklärt bzw. gemutmaßt. Dabei erfolgt eine Orientierung entlang der jeweils identifizierten Strategieoptionen nach den Kategorien Konformität, Non-Konformität und Flucht aus der Ressourcenabhängigkeitstheorie heraus (s. Kap. 4, B.IV, Tabelle 5).

Für alle Franchisemodelle gilt, dass die jeweiligen Hochschulen als gradverleihende Instanzen mit ihren Studienabschlusstiteln das Basiselement für die Kooperationsarrangements bietet. Ihnen kommt damit gegenüber ihren jeweiligen Vertragspartnern eine relativ hohe Einflussnahmemöglichkeit bei der Kooperationsgestaltung zu, bei denen sie als staatliche Einrichtungen stark an die landeshochschulgesetzlichen und weiteren ministeriellen Erfüllungsvoraussetzungen gebunden sind. Je stärker der jeweilige Franchisenehmer bzw. der Vertragspartner der Hochschule von dem Kooperationsabkommen abhängig ist, desto höher ist die Einflussmacht der Hochschule. Zudem verringert sich die Gefahr des opportunistischen Verhaltens, da die Franchisenehmer vermutlich kein hohes Risiko eingehen werden, welches die Kooperation gefährden würde. Dies gilt insbesondere für solche Franchisenehmer ohne eigenem Produktportfolio, für die KSG sowie für die Aktiengesellschaft. Ihre Existenzen hängen grundsätzlich an dem Franchisemodell. Die Einflussnahmemöglichkeit der Hochschulen verringert sich bei Franchisenehmern mit eigenem Produktportfolio, insbesondere bei den privaten Hochschulen.

Für alle Franchisefälle ergibt sich ein ähnlicher Unsicherheitsgrad aufgrund der exogen definierten Faktoren, nämlich der Legitimität von Franchisingaktivitäten und der möglichen ministeriellen Verbots- bzw. Sanktionsmacht mit der Kopplung an die Akkreditierung. Damit wirken sich der Reputationseffekt als informelles und die landeshochschulgesetzlichen Regelungen sowie die Akkreditierung als formelle Kontrollinstrumente gleichermaßen sowohl auf das Verhalten der Franchisegeberhochschule als auch auf das der Franchisenehmer aus und bedingen Konformität bzw. scheinbare Konformität. Dabei stehen nicht nur die staatlichen, sondern auch die privaten Franchisenehmerhochschulen im Vergleich zu den anderen beteiligten Partnern aufgrund ihres generellen Beziehungsverhältnisses zum Ministerium unter einem stärkeren, direkten Konformitätsdruck.

Konformes Verhalten zeigt sich in beiden Fallstudien bei allen formell regelbaren Aspekten: Die Qualitätsverantwortung obliegt den gradverleihenden Hochschulen. Sie verantworten das Curriculum, verabschieden die jeweils gültige Studien- und Prüfungsordnungen, wodurch sie entsprechend das Prüfungswesen steuern. Zudem

stellen sie wie im Fall der FH Großwest weitestgehend das Personal oder beteiligen sich an der Auswahl. Die Hochschule Kleinost hat ein internes Qualitätssicherungssystem entwickelt, welches diese Aspekte zusammenhängend und über alle Franchisenehmer standardisiert erfasst. Die Franchisenehmer bzw. die Aktiengesellschaft werden in beiden Fallstudien vertraglich an die Einhaltung der Qualitätsvorgaben gebunden. Eine externe Überprüfung dieser Prozesse erfolgt im Rahmen der Akkreditierungs- und Reakkreditierungsverfahren, die alle untersuchten Franchisestudiengänge durchlaufen haben.

Scheinbare Konformität kann sich nun in der Realisierung der internen Qualitätssicherungsmechanismen ergeben. Dabei werden bestimmte Instrumente wie z.B. regelmäßige Visitationen der Franchisenehmereinrichtungen in den Akkreditierungsunterlagen oder gegenüber dem Ministerium angegeben, deren tatsächliche Durchführung jedoch nur schwer zu überprüfen ist. Ein solches Verhalten ist theoretisch denkbar, konnte im Rahmen dieser Arbeit jedoch nicht erhoben werden.

Neben den Ressourcenabhängigkeiten und den exogenen Unsicherheitsfaktoren ergeben sich endogene Unsicherheiten auf Ebene der einzelnen Franchisebeziehungen. Sie bedingen ebenfalls die Verhaltensweisen der Vertragsparteien, welche aufgrund ihrer Spezifika im Folgenden pro Fallstudie dargestellt werden.

1. Macht und Verhalten in den Franchisefällen der FH Großwest

Die Tabelle 10 fasst die Variablen der Ressourcenabhängigkeit, der exogenen und endogenen Unsicherheiten sowie der Zieldivergenzen für die Franchisebeziehungen der FH Großwest zusammen. Dabei wurde die relative Machtposition der Hochschule auf Ebene der Ressourcenabhängigkeiten bereits dargestellt. Die exogenen Unsicherheiten insbesondere aufgrund der landeshochschulgesetzlichen und ministeriellen Vorgaben greifen so stark, dass ein hohes Konformitätsverhalten bei den jeweiligen Kooperationsgestaltungen zu beobachten ist.

Darüber hinaus bedingen jeweils bestehende Zieldivergenzen unterschiedliche Verhaltensweisen der Hochschule, mit denen sie ihre Einflussmacht gegenüber dem jeweiligen Franchisepartner vergrößern oder dem Vertragsverhältnis entkommen will.

Merkmal	FH Großwest – KSG	FH Großwest – PHfB	FH Großwest – Weiterbildungsträger												
Ressourcenabhängigkeitsverhältnis	FH GW < KSG	FH GW < PHfB	FH GW = Weiterbildungsträger												
Exogene Unsicherheiten	Relevanz, insbesondere für die FH GW	Relevanz	Relevanz, insbesondere für die FH GW												
Endogene Unsicherheiten	<table border="1"> <thead> <tr> <th>FH GW</th> <th>KSG</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>hidden intention</td> <td>hidden - action, - information, - characteristics</td> </tr> </tbody> </table>	FH GW	KSG	hidden intention	hidden - action, - information, - characteristics	<table border="1"> <thead> <tr> <th>FH GW</th> <th>PHfB</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>hidden - action, - information, - intention</td> </tr> </tbody> </table>	FH GW	PHfB		hidden - action, - information, - intention	<table border="1"> <thead> <tr> <th>FH GW</th> <th>KSG</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>hidden intention</td> <td>hidden - action, - information, - characteristics</td> </tr> </tbody> </table>	FH GW	KSG	hidden intention	hidden - action, - information, - characteristics
FH GW	KSG														
hidden intention	hidden - action, - information, - characteristics														
FH GW	PHfB														
	hidden - action, - information, - intention														
FH GW	KSG														
hidden intention	hidden - action, - information, - characteristics														
Zieldivergenzen	Institutionelle Integration	Auflösung des Franchisevertrags	Institutionelle Integration												
Einflussnehmende Maßnahmen	Landeshochschulgesetzlich notwendige Maßnahmen: <ul style="list-style-type: none"> • Qualitätsverantwortung durch die FH GW • Curriculum • SPO + Prüfungswesen • Lehrende • Akkreditierung 	Landeshochschulgesetzlich notwendige Maßnahmen: <ul style="list-style-type: none"> • Qualitätsverantwortung durch die FH GW • Curriculum • SPO + Prüfungswesen • Lehrende • Akkreditierung 	Landeshochschulgesetzlich notwendige Maßnahmen: <ul style="list-style-type: none"> • Qualitätsverantwortung durch die FH GW • Curriculum • SPO + Prüfungswesen • Lehrende • Akkreditierung 												
Zusätzlich einflussnehmende Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> • Gleichwertigkeitskommission • Zuständigkeit des Hochschulleiters • „Virtuelle Fakultät“ 	Keine Einflussmöglichkeit aufgrund zu starker Machtposition der Fakultät gegenüber der Hochschulleitung	Stärkung der zentralen Steuerung des Studienangebotes durch die FH GW												

Tabelle 10: Abhängigkeiten, Unsicherheiten, Zieldivergenzen sowie Verhalten in den Franchisebeziehungen der FH Großwest
Quelle: Eigene Darstellung

Bei der Kooperation mit der KSG zeigt die Hochschule ein sehr hohes Interesse an den durch die Kooperation möglichen Diversifizierungspotentialen. Durch eine institutionelle Integration würde sie am besten die Kooperation bzw. die Ressourcenflüsse kontrollieren können. Aufgrund der verhältnismäßig starken Motivlage baut sie ihre relative Machtposition gegenüber der KSG aus. Mit der Etablierung der Professuren unter der Bezeichnung „Virtuelle Fakultät“ bindet sie die KSG. Über diese Strukturen kontrolliert sie das Kooperationsverhältnis auch gegenüber anderen potentiellen Franchisegeberhochschulen wie z.B. gegenüber der benachbarten Universität, die zu Beginn der Kooperationsanbahnung ebenfalls Interesse an der Zusammenarbeit bekundet hatte (B4Z, 76 ff.) (Verhaltensstrategie: Kontrolle von Abhängigkeiten).

Durch die Einrichtung der Gleichwertigkeitskommission, die an die Hochschulleitung berichtet und in welcher der Präsident Mitglied ist, kann dieser in ggf. relevante Prozesse auf Seiten der KSG aber auch in Diskussionen zum Modell auf Ebene der ge-

samten Hochschulleitung steuernd eingreifen (Verhaltensstrategie: Kontrolle von Abhängigkeiten). Zudem ist er in wichtigen hochschulpolitischen Gremien auf Landesebene vertreten. Damit kann er Einfluss auf entscheidende Akteure wie z.B. die staatlichen Trägergesellschaften der KSG nehmen (Verhaltensstrategie: Lobbyismus). Diese kann er beispielsweise davon überzeugen, die Absichten der KSG der staatlichen Anerkennung als Hochschule nicht zu befürworten, wodurch die Kooperation mit der FH Großwest hinfällig werden würde. Gleiches gilt bei der Beeinflussung der Finanzierungszusage der KSG, die ab dem Jahr 2015 noch aussteht. Ein Auslaufen würde ein relativ einfaches Integrieren der KSG in die Hochschule bedeuten. Ein solches lobbyistisches Verhalten stellt aus der Theorie heraus eine Verhaltensoption dar. Im Rahmen der Untersuchung kann es nicht erhoben werden. Es ist lediglich zu bemerken, dass die KSG zum Zeitpunkt des Expertengesprächs einen eigenen Hochschulstatus als erstrebenswert genannt hatte. Zudem ist davon auszugehen, dass sie weiterhin als eigenständige Organisation „überleben“ will. Im Verlauf der Untersuchung hat sie sich jedoch mit folgender Begründung von einem eigenen staatlichen Hochschulstatus zurückgezogen: „Aktuell bemühen wir uns nicht um einen Hochschulstatus, weil einerseits die Finanzierungsfrage weiterhin ungeklärt ist, und weil uns auch der „politische Rückenwind“ dafür fehlt. Wir haben den Eindruck, dass wir im gegenwärtigen Status ganz gut weitermachen können, und dass eben auch auf der politischen Ebene im Moment nichts anderes gewollt wird.“ (Email der Geschäftsführung der KSG vom 12.04.2011).

Wie bei der KSG verfolgt die FH Großwest auch bei den Weiterbildungseinrichtungen das Interesse einer institutionellen Integration der gemeinsamen Franchisingstudiengänge und würde damit die vollständige Kontrolle über das Angebot haben. Einflussnehmende Maßnahmen seitens der Hochschule können dabei nicht in dem Maße wie bei der KSG beobachtet werden. Allerdings hat die FH Großwest den Studiengang mit der WBA kürzlich insofern weiterentwickelt, als dass die Hochschule das Angebot stärker zentral steuert (z.B. Personalauswahl). Zudem greift hier das Vertrauen aufgrund der langjährigen, historisch bedingten Kooperation mit der WBA.

Interessant wird die Frage sein, wie die FH Großwest ihre Absicht der institutionellen Integration weiterhin durchzusetzen versucht. Relevanz kommt diesem Aspekt insbesondere zu, da diese beiden Franchiseverträge zeitlich befristet sind und zur Weiterführung der Kooperation entsprechend Neuverhandlungen vorgenommen werden müssen. Je nach Entwicklung der Interessenslage werden hier ggf. Interessen kollidieren und die Hochschule wird wahrscheinlich nachgeben oder Kompromissvor-

schläge machen müssen, damit sie insbesondere die WBA als Kooperationspartner nicht verliert.

Gegensätzlich zur institutionellen Integration strebt die Hochschulleitung der FH Großwest die Auflösung des Franchisevertrags mit der PHfB an (Verhaltensstrategie: Flucht). An dieser Stelle greifen allerdings die Machtstrukturen im Innenverhältnis der Hochschule: Die Leitung kann sich nicht gegen das Interesse der eingebundenen Fakultät durchsetzen, die Nebentätigkeitsmöglichkeiten für die hier eingesetzten Professoren zu erhalten²⁹¹.

Damit ergibt sich eine hohe Ressourcenbedeutung auf Ebene der Fakultät bzw. einzelner Professoren innerhalb dieses Franchisearrangements. Exogene Unsicherheitsfaktoren betreffen somit auch nicht direkt die FH Großwest, die kein Interesse an der Weiterführung der Kooperation hat, sondern die Fakultät mit ihren Professoren und die PHfB.

2. Macht und Verhalten in den Franchisefällen der HS Kleinost

Auch für das trilaterale Kooperationsgeflecht der Hochschule Kleinost werden die Ressourcenabhängigkeitsverhältnisse und die exogenen sowie die endogenen Unsicherheitsfaktoren mit Herausstellung der Zieldivergenzen in Tabelle 11 dargestellt. Daraus ergeben sich Verhaltensweisen der beteiligten Akteure, die sich auf eher formal bzw. vertraglich zu erfüllende Kriterien beziehen (z.B. Akkreditierung) und dem jeweiligen Vertragspartner eine gewisse Einflussnahme in das Kooperationsverhältnis ermöglicht. Darüber hinaus zeigen sich weitere Maßnahmen, mit denen die Hochschule bzw. die Aktiengesellschaft ihre jeweilige Machtposition ausbauen kann.

²⁹¹ Im Rahmen dieser Untersuchung bleibt die Frage ungeklärt, inwieweit diese Nebentätigkeitsmöglichkeiten an den Franchisevertrag mit der PHfB gekoppelt sind. Grundsätzlich kann sich die Kooperation lediglich auf das Mietverhältnis beschränken oder aufgelöst werden und die PHfB beschäftigt die Lehrenden unabhängig vom Franchiseabkommen. Eine komplette Auflösung der Zusammenarbeit hieße aber für die Lehrenden eine etwas weniger „bequeme“ Art der Nebentätigkeit, da sie den Unterricht nicht direkt auf dem Hochschulcampus durchführen könnten. Für die Hochschule bedeutet die Franchisingalternative ein attraktiveres Geschäft als ein reines Mietabkommen, da sie von zusätzlichen Finanzeinnahmen und Werbeeffekten profitiert.

Merkmal	Hochschule Kleinost	Aktiengesellschaft	Franchisenehmer								
Ressourcenabhängigkeitsverhältnis	HS Kleinost < AG		AG < FN ²⁹²								
Exogene Unsicherheiten	Hohe Relevanz	Hohe Relevanz, mittelbar über die Hochschule	Hohe Relevanz, mittelbar über die AG ²⁹³								
Endogene Unsicherheiten	Für die Hochschule Kleinost wirken sich jegliche Gefahrenpotentiale der Franchisenehmer mittelbar über die AG aus.										
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>HS Kleinost</th> <th>AG</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>hidden - action, - information, - characteristics, - intention Kollusionsgefahr mit den FN</td> </tr> </tbody> </table>	HS Kleinost	AG		hidden - action, - information, - characteristics, - intention Kollusionsgefahr mit den FN	<table border="1"> <thead> <tr> <th>AG</th> <th>FN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>hidden intention</td> <td>hidden - action, - information, - characteristics, - intention</td> </tr> </tbody> </table>	AG	FN	hidden intention	hidden - action, - information, - characteristics, - intention	
HS Kleinost	AG										
	hidden - action, - information, - characteristics, - intention Kollusionsgefahr mit den FN										
AG	FN										
hidden intention	hidden - action, - information, - characteristics, - intention										
Zieldivergenzen	<ul style="list-style-type: none"> Konformität mit ministerieller Vorgabe: maximale Teilnehmerzahl 	<ul style="list-style-type: none"> Wachstum 	<ul style="list-style-type: none"> Wachstum Verselbständigung 								
Einflussnehmende Maßnahmen	Ministeriell gesteuerter Grundlagenvertrag und landeshochschulgesetzlich notwendige Maßnahmen: <ul style="list-style-type: none"> Ressourcen- und Durchführungsverantwortung für Semester 1 bis 4 durch AG Curriculum und Lehrende durch AG mit Koordinierungsgremium SPO + Prüfungswesen der HS Übernahme der Studierenden durch HS Exklusivitätsklausel Akkreditierung 	Franchisevertrag und landeshochschulgesetzlich notwendige Maßnahmen: <ul style="list-style-type: none"> Ressourcenbereitstellung Curriculum und Lehrende in Absprache mit AG und Koordinierungsgremium SPO + Prüfungswesen der HS Akkreditierung Konkurrenzschutzklausel 									
Zusätzlich einflussnehmende Maßnahmen	Weitere Maßnahmen aus dem Grundlagenvertrag: <ul style="list-style-type: none"> Begrenzung der Teilnehmerzahl Koordinierungsgremium Berufungsfähigkeit von 80% der Lehrenden Besetzung des Vorstands der AG mit hauptberuflichen Professoren Bürgschaftsleistung <u>Vertragsunabhängige Maßnahmen der HS:</u>	<u>Vom Franchisevertrag unabhängige Maßnahmen der AG:</u> <ul style="list-style-type: none"> Gründung von neuen FN-Gesellschaften mit finanziellen Beteiligungen Kooperationen durch Besetzung der Leitungspositionen und Gesellschaftern mit Angehörigen der franchiseinitiiierenden Fakultät bzw. der Hochschule 									

²⁹² Die Ressourcenabhängigkeiten gegenüber der Aktiengesellschaft gestalten sich entsprechend den obigen Ausführungen für die Franchisenehmer mit eigenem Produktportfolio und insbesondere für die private Hochschule sehr viel niedriger. Dabei ist davon auszugehen, dass das Abhängigkeitsverhältnis von der AG gegenüber der privaten Hochschule aufgrund ihrer Infrastruktur und ihrer Reputation sowie Marktpräsenz sogar höher ist (AG > Private Hochschule). Diese Kooperationsabkommen weisen jedoch zum einen nur geringe Studierendenzahlen und zum anderen keine besonderen Verhaltensweisen der Aktiengesellschaft auf. Damit sind sie in dieser Arbeit weniger von Interesse und werden in der Tabelle aus Gründen der Übersichtlichkeit nicht aufgenommen.

²⁹³ Grundsätzlich kann die Relevanz für die private Hochschule höher sein als für die anderen Franchisenehmer, da sie auf ein gutes Verhältnis mit dem Ministerium aufgrund ihrer staatlichen Anerkennung angewiesen ist. Allerdings ist in diesem Fall aufgrund der unterschiedlichen Standorte das zuständige Ministerium für die private Hochschule ein anderes als für die staatliche Hochschule, sodass sich dieser Aspekt relativiert.

	<ul style="list-style-type: none"> • Ministerielle Berichterstattung • Besetzung bzw. Ernennung von Leitungspositionen und Gesellschaftern der FN mit bzw. als Honorarprofessoren oder mit anderen Hochschulangehörigen <u>Vertragsunabhängige Maßnahmen der AG:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Kooptation: Mitgliedschaften im Hochschulrat und Fakultätsrat, Hauptaktionär als Rektor der HS 	
Zusatz	Mögliche Kollusionsgefahren von einflussstarken Hochschulvertretern, Aktiengesellschaft und Franchisenehmern bei Verfolgung von individuellen statt hochschulischer Interessen insbesondere bei Dividendenausschüttungen, bei Nebentätigkeiten und Ernennung von Honorarprofessuren.	

Tabelle 11: Abhängigkeiten, Unsicherheiten, Zieldivergenzen sowie Verhalten in dem trilateralen Franchisegeflecht der Hochschule Kleinost
Quelle: Eigene Darstellung

Bezüglich der Verhaltensweisen der beteiligten Akteure sind die Gründungen von Franchisenehmern mit Kapitalbeteiligungen hervorzuheben. Ihre Leitungspositionen sind mit Angehörigen der Hochschule und insbesondere der franchiseinitiierenden Fakultät über Honorarprofessuren oder andere Ämter verbunden (Verhaltensstrategie: Kontrolle von Abhängigkeiten). Über diese Kapitalbeteiligungen und Kooptationsstrategien verfügt die Hochschule bzw. die AG über die größte Einflussnahmemöglichkeit innerhalb der Franchisebeziehungen. Entsprechend generiert sie mehr als 80% aller Franchisestudierenden über diese Einrichtungen. Das Verhalten resultiert wahrscheinlich aus den Erfahrungen, dass sich Franchisenehmer aus der Kooperation herauslösen und als private Hochschulen verselbstständigen. Dieses Risiko kann so maßgeblich reduziert werden.

Weitere Opportunismusgefahren ergeben sich hinsichtlich der Wahrung der Ausbildungsqualität der Franchisenehmer und der Aktiengesellschaft gegenüber dem öffentlichen Bildungsauftrag der Hochschule. Diese Risiken sollen durch den Grundlagenvertrag mit ministerieller Steuerung reduziert werden. Die dort formulierten Qualitätssicherungsmechanismen sind allerdings im Detail zu betrachten, um ihre Wirkungen zu bewerten.

Eine der Forderungen des Ministeriums betrifft die Einrichtung des Koordinierungsgremiums mit dem Rektor als entscheidendes Mitglied zur Vertretung der hochschulischen Interessen; eine andere Forderung ist die Besetzung des Vorstands der Aktiengesellschaft mit hauptberuflichen Professoren der Hochschule. Zum einen können diese Strukturen wie Kooptationsstrategien für die Hochschule wirken, mit denen sie ihre Interessen stärker vertreten und die Kooperationsprozesse steuern kann (Verhaltensstrategie: Kontrolle von Abhängigkeiten). Allerdings handelt es sich hier-

bei nicht um aktiv gewählte Verhaltensstrategien der Hochschule, sondern um Reaktionen auf ministerielle Anforderungen. Die Besetzung des Vorstands ist dabei so breit formuliert, dass letztlich – zumindest bis zum Zeitpunkt des Wechsel des einen Vorstands zum Rektor der Hochschule – Professoren der franchiseinitiiierenden Fakultät, die zugleich Aktionäre der AG sind, mit dem Amt betraut sind bzw. wurden. Dadurch sind diese Strukturen mit Blick auf eine eindeutige Vertretung der hochschulischen Interessen als relativ zu betrachten, denn ggf. sind sie eher hilfreich, die Interessen der AG durchzusetzen. Auffällig sind die personellen Verflechtungen zwischen den involvierten Gremien der Hochschule und der Aktiengesellschaft mit der franchiseintiiierenden Fakultät:

- Der ehemalige sowie der kürzlich neu bestellte Rektor halten eine Professur an der franchiseintiiierenden Fakultät.
- Bis zum Wechsel des einen Vorstands zum Rektor der Hochschule waren beide Vorstände der AG Professoren der franchiseintiiierenden Fakultät teilweise in der Position als Pro- bzw. Studiendekan.
- Zum Zeitpunkt der Untersuchung waren beide Vorstände Mitglieder des Fakultätsrates der franchiseinitiiierenden Fakultät.
- Ein Vorstand war bis zu seiner Bestellung als Rektor Mitglied des Hochschulrates.
- Die Gesellschafter der Aktiengesellschaft sind u. a. Professoren der franchiseintiiierenden Fakultät.

Diese Verflechtungsstrukturen können insgesamt wie Kooptationsstrategien vorrangig für die AG wirken, um die Franchiseaktivitäten maßgeblich zu kontrollieren:

- Über den Hochschulrat kann sie die Prozesse zur strategischen Ausrichtung der Franchiseaktivitäten beeinflussen, die über das Koordinierungsgremium im Einvernehmen mit dem Hochschulrat gesteuert werden. Dabei erhält sie wesentliche Informationen zu den im Hochschulrat geführten Diskussionen und vertretenen Meinungen. Weiterhin kann sie das Berichtswesen, das von der AG und der Hochschule auf Anforderung des Hochschulrates erfolgt, beeinflussen.
- Durch die Bestellung des einen Vorstandes zum Rektor der Hochschule kann er nun nicht mehr Vertreter im Hochschulrat sein, sodass die AG diese Einflussnahme derzeit nicht ausüben kann. Allerdings verfügt die AG jetzt mit einem ihrer Hauptaktionäre als Rektor der Hochschule über bedeutende Steuerungsmöglichkeiten des Modells über das Koordinierungsgremium (s. o.).

Ggf. war damit die Mitgliedschaft im Hochschulrat strategisch von der AG geplant, um so die Ab- und Neuwahl des Rektors entscheidend beeinflussen zu können (s. Fußnote 266).

- Über den Fakultätsrat, in dem noch ein weiteres Mitglied mit dem Kooperationsmodell über eine Leitungsposition einer Franchisenehmereinrichtung verbunden ist, kann die AG die Ernennung von Honorarprofessoren steuern, die letztlich über den Rektor erfolgt. Dies kann zum einen nachteilig sein, wenn aufgrund der Franchiseaktivitäten keine objektiven Entscheidungskriterien die Ernennung bestimmen. Zum anderen verfügen die AG und die Hochschule mit der Titelvergabe über ein wesentliches Anreizinstrument, das Verhalten dieser Honorarprofessoren als Geschäftsführer oder Gesellschafter der Franchisenehmereinrichtungen maßgeblich zu steuern.

Entscheidend sind die Motivlagen der jeweils eingebundenen Akteure, die im Rahmen dieser Arbeit nicht vollständig erhoben werden können. Durch die finanziellen Beteiligungen der Vorstände der AG und insbesondere des Rektors ist ein kollusives Verhalten zwischen der Hochschule, der Aktiengesellschaft und den Franchisenehmereinrichtungen aufgrund der Interessenskonvergenzen möglich. Entsprechend bedeutsam sind die externen Qualitätssicherungsinstrumente seitens des Ministeriums und der Akkreditierungsagentur, denen eine relativ hohe Kontroll- und Bindungsfunktion zukommt, je spezifischer sie formuliert sind. Interessant sind dabei wieder die maximale Teilnehmerbeschränkung und das diesbezügliche Verhalten des ehemaligen Rektors. Er wählte ein konformes Verhalten mit dieser ministeriellen Anforderung. Non-Konformität würde die Duldung des Modells und ggf. auch das Verhältnis zwischen Hochschule und Ministerium maßgeblich gefährden. Scheinbare Konformität z.B. durch eine verfälschte Angabe der Studienanfängerzahlen stellen bei Aufdeckung ein zu großes Risiko des Reputations- und Vertrauensverlusts gegenüber dem Ministerium sowie der breiten Öffentlichkeit dar. Dies gilt auch für die AG und die Franchisenehmereinrichtungen, sodass eine Einhaltung der maximalen Teilnehmerzahlen – auch unter dem neuen Rektor – erwartet werden kann. Ggf. wird dieser eine Erhöhung der möglichen Teilnehmerzahlen mit dem Ministerium neu auszuhandeln versuchen.

D. Zusammenfassende Bewertung der Franchisingaktivitäten der FH Großwest und der HS Kleinost

Im Folgenden werden die zentralen Forschungsfragen nach den Entstehungsgründen und der Gestaltung von innerstaatlichen Franchisingarrangements auf Basis der empirisch gewonnenen Untersuchungsergebnisse beantwortet.

I. Entstehungsgründe und Zielsetzungen für die Franchisingaktivitäten

Die Franchisingmodelle entstehen insbesondere aus den Bedarfen der Franchisenehmer nach einem (staatlichen) Hochschulangebot oder nach relevanten Unterrichtsressourcen. Bei der FH Großwest sind dabei grundsätzlich das Interesse und das Engagement für die Modelle seitens des Präsidenten bzw. der jeweiligen Fakultät der Hochschule ausschlaggebend für ihre Entstehung, Erhaltung und Weiterentwicklung. Mit Blick auf die zukünftige Nachfrageentwicklung stellen die Franchisingmodelle Möglichkeiten der inhaltlichen und strukturellen Diversifizierung für die Hochschule dar. Damit sieht die Hochschule in der mittel- bis langfristigen Perspektive durch die Entwicklung neuer interdisziplinärer Studiengänge und durch berufs begleitende Studienstrukturen, die Chance neue Zielgruppen akquirieren zu können.

Im Fall der Hochschule Kleinost sind die Franchisingaktivitäten eher auf die Initiativen einzelner Hochschulangehöriger zurückzuführen, die noch heute maßgeblich an der Gestaltung des gesamten Netzwerks sowie an den Gewinnen der zwischengeschalteten AG beteiligt sind. Die Idee und letztlich die Umsetzung des Modells entstanden zu einem Zeitpunkt, als die Hochschule Kleinost nur sehr wenige Studienanfängerzahlen generieren konnte und laut diesem Kriterium zur kleinsten Fachhochschule des Landes gehörte. Im Vordergrund der Franchisingaktivitäten stand die Idee, mit einer neu gestalteten, branchenspezifischen Ausbildung ein nachfragerrelevantes, neues Studienprodukt in Kooperation mit entsprechenden Bildungspartnern auf den Markt zu bringen. Aufgrund des hohen Nachfragepotentials erweiterten sich entsprechend die Aktivitäten. Damit nutzt die Hochschule Kleinost das Franchising als Vertriebsmodell, um ihre Studienanfängerzahlen stabil zu halten. Dies gelingt ihr mit der Akquirierung von ca. 30% ihrer Studienanfänger sehr erfolgreich.

Aus gesamthochschulischer Perspektive betrachtet sind die Entstehungsgründe bzw. die Zielsetzungen für die Franchisingarrangements in beiden untersuchten Fällen miteinander vergleichbar, denn sie bezwecken eine langfristige Stabilisierung und Erweiterung der Studienanfängerzahlen. Allerdings unterscheiden sich die Aus-

gangslagen der Hochschulen, aus denen sich die Modelle jeweils entwickelten. Die Hochschule Kleinost war zum Zeitpunkt der Entstehung des Franchisemodells aufgrund ihrer niedrigen Studienanfängerzahlen gezwungen, Maßnahmen zu ergreifen, um diese in der langfristigen Perspektive zu erhöhen und damit ihre grundsätzliche Existenz zu sichern. Sie hat die Franchisingaktivitäten zu einem Vertriebsinstrument entwickelt mit einem hohen Standardisierungsgrad und einem relevanten Volumen an Studienanfängerzahlen. Dabei hat sie in ihren Ursprüngen nachfrageadäquate Studienangebote entwickelt, die zum damaligen Zeitpunkt durch die Kombination unterschiedlicher Disziplinen relativ innovative Studienprogramme darstellten. Ihr Produktportfolio hat sie im Laufe der Zeit entsprechend ausgeweitet. Während sie ihre ersten Franchiseangebote in Kooperation mit bereits existenten Bildungsanbietern auf den Markt brachte, kooperiert sie heute vorwiegend mit eigens im Rahmen der Franchiseaktivitäten gegründeten Einrichtungen. Über das Kooperationskonstrukt mit der Aktiengesellschaft generiert sie Einnahmen zur Finanzierung von Lehr- und Unterrichtsressourcen, welche die Hochschule allein nicht aufbringen könnte. Darüber hinaus sind finanzielle Profite auf individueller Ebene für die Initiatoren und Aktionäre der AG durch Kapitalbeteiligungen möglich. Folglich haben sowohl die Hochschule als auch die Aktionäre ein starkes Interesse am Erfolg der Franchisemodelle.

Die Fachhochschule Großwest entwickelt ihre Franchiseaktivitäten nicht aus einer akuten, existenzbedrohenden Gefahr heraus. Sie ist derzeit – wie die anderen staatlichen Hochschulen ihres Umfelds – eher damit beschäftigt, ihren eigenen Grundbetrieb trotz Überlast zu gewährleisten. Dennoch betreibt sie die Franchiseaktivitäten aufgrund ihres inhaltlichen und strukturellen Diversifizierungspotentials. Dabei will sie über die Kombination von betriebswirtschaftlichen mit für sie portfoliountypischen künstlerischen Elementen neue Studiengänge schaffen, in denen sie aufgrund der Wirtschaftsstruktur des Hochschulstandortes eine besondere Nachfragerrelevanz sieht. Über die Kooperation mit den Weiterbildungsanbietern strebt sie eine strukturelle Diversifizierung ihres historisch bedingten stärksten Fachbereiches an, um mit berufsbegleitenden Programmen die Marktführerschaft dieser Fakultät zu sichern. Die Studienanfängerzahlen und die zusätzlichen Finanzeinnahmen aus den Franchiseaktivitäten stellen aufgrund ihres relativ geringen Volumens derzeit keine kritischen Ressourcen für die Hochschule Großwest dar. In der Langfristigkeit aber erhofft sie sich über diese Modelle bzw. über dadurch neu kreierte Studienangebote eine Stabilisierung der Studienanfängerzahlen.

Auf der individuellen Ebene stellt insbesondere das Franchisemodell mit der PHfB eine attraktive Möglichkeit für einzelne Hochschulprofessoren dar, Einnahmen über Nebentätigkeiten zu generieren.

Mit den Franchisingmodellen verhalten sich die beiden Untersuchungshochschulen im unternehmerischen Sinne aktiv auf dem tertiären Bildungssektor, da sie die aktuellen Entwicklungen und damit Chancen des Marktes bzw. des staatlichen Hochschulsektors nutzen, um akut oder in der langfristigen Perspektive ihre Existenz über die Studiennachfrage zu sichern. Dabei bedienen sie sich zum einen ihrer erweiterten rechtlichen Handlungsautonomie bzw. schaffen Strukturen ggf. in Zusammenarbeit mit dem jeweils zuständigen Ministerium, über welche sie die privatwirtschaftlichen Kooperationen abwickeln können.

Weiterhin nehmen sie die Nachfrageveränderungen aktiv wahr und bewerten diese bezogen auf:

- neue Studieninhalte und Studienstrukturen,
- einen wachsenden privaten Hochschulmarkt in Deutschland,
- die Bedeutung eines staatlichen bzw. staatlich anerkannten Hochschulabschlusses,
- eine zunehmende Akademisierung einiger Branchen.

Gleichzeitig nutzen sie den Bedarf privater Bildungsanbieter nach der Möglichkeit eines Studienangebots mit hochschulischer Gradverleihung, um auf die Nachfrage reagieren zu können, ohne die Kosten für den Betrieb einer eigenen Hochschule auf sich nehmen zu müssen. Dabei profitieren die Hochschulen von dem Know-how und der Infrastruktur dieser Anbieter.

Die Entstehung von innerstaatlichen Franchisingarrangements aus den aktuellen Umweltveränderungen heraus sind in Abbildung 26 grafisch zusammengefasst.

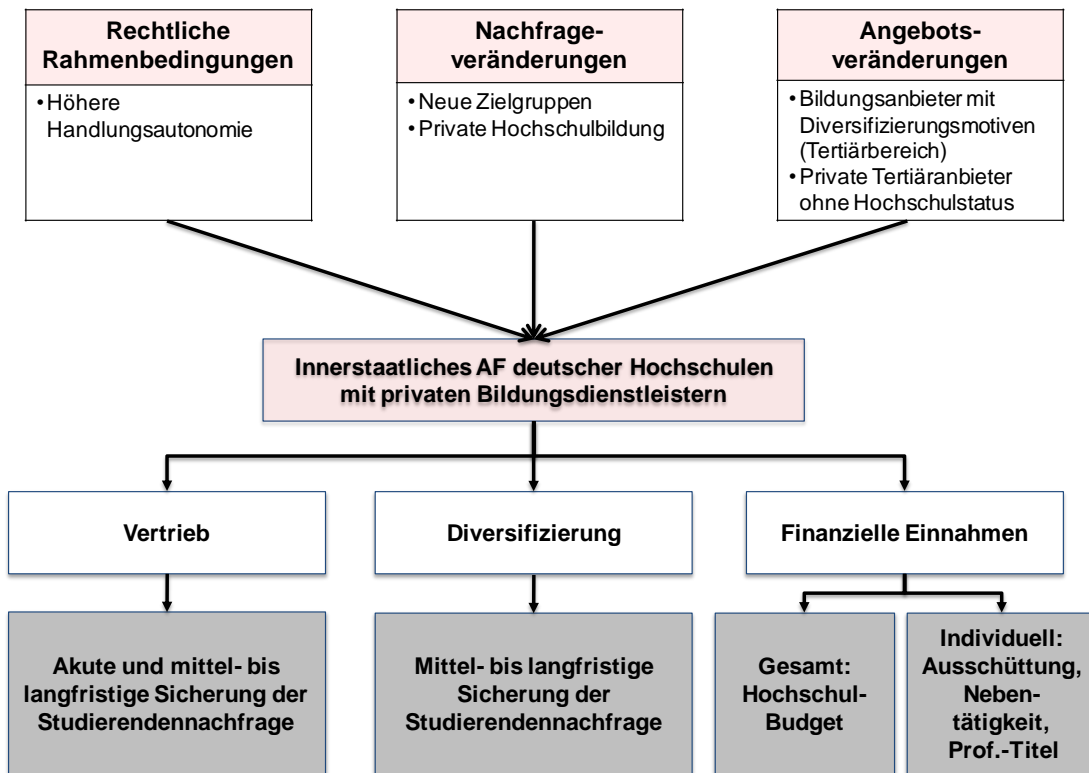


Abbildung 26: Entstehungsgründe innerstaatlicher Franchisingarrangements aus den aktuellen Umweltveränderungen heraus
Quelle: Eigene Darstellung

II. Verhalten der staatlichen Hochschulen innerhalb der Franchisingarrangements

Die Gestaltung der Franchisingkooperationen der beiden staatlichen Hochschulen unterscheiden sich insofern voneinander, als dass bei der Hochschule Kleinost ein trilaterales Modell mit einer zwischen Hochschule und Franchisenehmer geschalteten Aktiengesellschaft besteht, während die Franchisekooperationen der FH Großwest grundsätzlich direkt zwischen Hochschule und Franchisenehmereinrichtung geschlossen werden.

Entsprechend dem „akuten“ Vertriebszweck weisen die Franchisestrukturen bei der Hochschule Kleinost einen hohen Standardisierungsgrad mit einem speziell für die Franchisingkooperationen entwickelten Studiengangsportfolio und Qualitätssicherungssystem auf. Die Franchiseaktivitäten der FH Großwest hingegen sind individuell pro Franchisenehmer gestaltet.

Alle involvierten Akteure unterliegen in einem ähnlich intensiven Grad den exogenen Unsicherheitsfaktoren in Form einer generellen Nichtakzeptanz der Franchisingaktivitäten im öffentlichen Hochschulbereich einerseits und in Form von Sanktionen

oder ggf. einem Verbot der Aktivitäten aus dem Ministerium andererseits. Entsprechend befolgen sie die formalen landeshochschulgesetzlichen bzw. darüber hinausgehenden ministeriellen Vorgaben und können eine positive Akkreditierung bzw. Reakkreditierung vorweisen. Dabei besteht ein hoher Konformitätsdruck bei solchen Akteuren, die im direkten Verhältnis mit dem Ministerium stehen und die in besonderem Maße von dem Kooperationsarrangement abhängig sind. Da alle Franchiseakteure Bildungsanbieter in unterschiedlichen Formen darstellen, trifft sie ein Reputationsverlust bei schlechter Ausbildungsqualität in ähnlichem Maße wie die involvierten Hochschulen.

Die extern angestoßenen Qualitätssicherungsstrukturen wirken in allen Arrangements förderlich zugunsten der Hochschule zum Ausgleichen des Informationsnachteils gegenüber ihren Vertragspartnern und damit zur Reduktion von möglichen Moral-Hazard-Gefahren. Gleichsam besteht für alle Arrangements das Risiko der Adverse-Selection durch die Zusammenarbeit der staatlichen Hochschulen mit privaten Bildungsträgern. Deren Kooperationsziele können die Gewinnmaximierung darstellen, wobei dieser Aspekt relativ je nach Vertragspartner zu betrachten ist. Hinter ihnen stehen teilweise staatliche Finanziere, ein Verein oder eine Gesellschaft mit gemeinnützigem Zweck. Damit ist bei solchen Franchisenehmern anzunehmen, dass vornehmlich eine Kostendeckung und nicht eine darüber hinausgehende Gewinnmaximierung intendiert wird.

Über die zuvor genannte Konformität mit den Vorgaben von Ministerium, Landeshochschulgesetz und Akkreditierungsagentur zeigen sich innerhalb der Arrangements weitere Verhaltensweisen, mit denen die Akteure die Beziehungen zu kontrollieren bzw. zu beeinflussen versuchen. Je höher dabei die Bedeutung der Franchisebeziehung für die Hochschule bzw. für die AG und je höher die Gefahr eines Konkurrenzangebotes insbesondere durch einen eigenen Hochschulstatus des Franchisenehmers sind, desto aktiver versuchen die beiden Akteure das Abhängigkeitsverhältnis zu kontrollieren. Dies erfolgt über Kapitalbeteiligungen, strukturelle Bindungen, Kooptationsstrategien und ggf. über Lobbyismus. Ebenfalls können die Beziehungsstrukturen über Anreizmechanismen auf individueller Ebene wie z.B. bei einer Titelverleihung im Rahmen einer Honorarprofessur gesteuert werden. Bei einer geringen Abhängigkeit und einem relativ starken, bereits bestehendem Konkurrenzverhältnis zum Franchisenehmer versucht die Hochschule das Abhängigkeitsverhältnis zu vermeiden und die Kooperation aufzulösen.

Allerdings sind bei der Gestaltung der Franchisingarrangements auch die Machtpositionen der Akteure in ihrem jeweiligen Innenverhältnis von Bedeutung. Wie die Untersuchung des Falls der FH Großwest zeigt, können individuelle Interessen die Ausgestaltung der Kooperationen dominierend beeinflussen und auch gegen formal „mächtige“ Akteure (Hochschulleitung) durchgesetzt werden. Oder die franchisebeteiligten Professoren nehmen direkt Funktionen innerhalb der Hochschulleitung ein – so wie es die neueren Entwicklungen der Hochschule Kleinost zeigen. Aufgrund des starken Handlungsmotivs durch die ggf. relativ hohen Ausschüttungen der AG im Zusammenspiel mit den Steuerungsmöglichkeiten der Franchiseaktivitäten über die Position des Rektors ist es denkbar, dass die Rektorenbesetzung mit einem der Hauptaktionäre der AG über Gremienbeteiligungen (Hochschulrat) strategisch vorbereitet wurde. Einzelinteressen lassen sich also durch personelle Verflechtungen und damit über Kooptationsstrategien verfolgen. Die relevanten Motive innerhalb der Franchisingarrangements und die daraus abgeleiteten Verhaltensweisen der jeweiligen Akteure sind teilweise nur auf Basis von Mutmaßungen identifizierbar und erklärbar. Es muss jedoch festgehalten werden, dass über die Konstruktion einer zwischen gradverleihender Hochschule und Franchisenehmer geschalteten Kapitalgesellschaft die direkte Generierung von monetären Zugewinnen auf individueller Ebene das Verhalten der Beteiligten stark beeinflussen kann. Denkbar sind Kollusionen zwischen der Hochschule und ihren jeweiligen Vertragspartnern, wodurch das Risiko steigt, dass der öffentliche Hochschulauftrag verletzt und der Studierende nicht vor einer schlechten Ausbildungsqualität zu hohen Preisen geschützt wird. Entsprechend notwendig werden externe Qualitätssicherungsmechanismen insbesondere für Franchisingmodelle mit zwischengeschalteter Kapitalgesellschaft, um die Kooperationsstrukturen mit den entsprechenden Finanzflüssen sowie die Ausbildungsqualität genau zu untersuchen.

Kapitel 6

Gesamtfazit: Transparenz und Verteilungsgerechtigkeit als Grundvoraussetzungen für erfolgreiches Academic Franchising

„McUniversity“ in Deutschland: Auf dem so traditionell staatlichen und deshalb so seriösen Bildungssektor Satellitenstrukturen mit Studierenden als Konsumenten, denen zu überhöhten Preisen Studiengänge für den online-Warenkorb angeboten werden. Ist der deutsche Bildungssektor mit Academic Franchising auf dem Weg in eine solche Hochschulwelt?

Während der Untersuchung fiel auf, dass die befragten Experten nur von einer geringen Anzahl bestehender AF-Modelle insbesondere im innerstaatlichen Rahmen ausgingen. Sie werden eher als interessante Randerscheinung des Hochschulsystems eingeschätzt und deshalb sei – so äußerte sich z.B. der Akkreditierungsrat – eine extra externe Kontrolle (noch) nicht notwendig. Doch die Liste der AF-Beispiele zeigt eine relativ bemerkenswerte Anzahl franchiseaktiver Hochschulen, die vor allem auch im privaten Hochschulbereich vermutlich noch höher ist und in naher Zukunft weiter zunehmen wird. Academic Franchising ist also keinesfalls nur eine Randerscheinung, sondern ein aktueller Trend im deutschen Hochschulsektor. Ob es sich dabei lediglich um eine Modewelle bzw. „Academic Management Fad“ (Birnbach 2000) handelt, oder ob sich Franchising zu einer institutionalisierten Struktur im Hochschulsystem verfestigt, wird sich in den Folgejahren noch zeigen. Es ist jedoch festzuhalten, dass sich die Franchisingkooperationen aufgrund der bestehenden Skepsis und mangelnden Legitimität unbemerkt und undefiniert verbreiten. Und genau hier liegt die Gefahr: Academic Franchising darf Nachahmer finden, nur nicht unkoordiniert und unbeaufsichtigt. Transparenz ist eine der Grundvoraussetzungen dafür, dass die implizierten Provokationen über das Modell der „McUniversity“ ihre Wirkung verlieren.

Die Untersuchung zeigt eindeutig, dass Academic Franchising relevante Vorteile hervorbringt und Potentiale birgt, brandaktuelle hochschulpolitische Forderungen zu erfüllen. Es werden Studienplätze geschaffen, staatliche Hochschulen generieren – wenn auch in einem überschaubaren Maße – alternative Finanzmittel und sie erschließen sich Know-how sowie Strukturen für eine stärkere Profilbildung mit einer innovativen Produktgestaltung. Vor allem die Verbreitung von dualen bzw. berufs begleitenden Franchisestudiengängen machen ihre Potentiale deutlich, Hochschulbildung auch für „non-traditional students“ zugänglich zu machen. Academic Franchi-

sing zeigt also, dass betriebswirtschaftliche Modelle die mit ihnen verbundenen Hoffnungen der Optimierung des Hochschulwesens erfüllen können. Sie sind ein Ergebnis der aktuellen Veränderungen, die nicht aufgehalten, wohl aber richtig gelenkt werden können und müssen.

Heikel wird es, wenn Autonomie bzw. Nichtaufsicht verführerische Freiräume für die Verfolgung individueller Interessen bietet. Wie die Untersuchung zeigt, ist dies bei AF-Modellen im Rahmen von Nebentätigkeitseinnahmen, Professorentiteln und finanziellen Zugewinnen durch Kapitalbeteiligungen möglich. Zwar bestehen einzelne interne Qualitätssicherungsmechanismen, die durchaus geeignet sind, möglichen Qualitätsmängeln aufgrund opportunistischen Verhaltens von Franchisegeber und -nehmer entgegenzuwirken. Jedoch können die Kooperationen relativ intransparent und verflochten (kooptativ) strukturiert sein, sodass die eingerichteten Mechanismen sowie Instrumente nur schwer zu erfassen und zu bewerten sind. Aufgrund möglicher Kollusionen auf den unterschiedlichen Ebenen der Franchiseakteure ist es denkbar, dass vom Franchisenehmer bis zur Hochschulleitung individuelle Interessen verfolgt werden. Zu beachten ist außerdem, dass sich auch eine Hochschulleitung nicht immer gegenüber einzelnen Fakultäten durchsetzen kann.

Es sollte jedoch nicht verwerflich sein, wenn einzelne Hochschulangehörige brillante Ideen umsetzen, sie damit neue bzw. bedarfsgerechte Studienangebote schaffen und letztlich dafür belohnt werden. Wird zudem noch von diesen Hochschulmitgliedern privates Kapital eingebracht, so ist eine angemessene Verzinsung ein nachvollziehbares Interesse. Doch gleich eine Verzehnfachung der Kapitaleinlage – so wie sie ggf. bei der Aktiengesellschaft im Fall der HS Kleinost realisiert wird – sollte im öffentlichen Hochschulbereich verwerflich sein. Und genau an dieser Stelle sind die Grenzen zu ziehen: Zum einen freut sich der Staat darüber, dass Studienangebote geschaffen werden, für die er keine finanziellen Mittel aufbringen muss. Zum anderen nutzen diese franchiseaktiven Hochschulangehörigen staatliche Infrastruktur für die Realisierung der Studienangebote. Die generierten Einnahmen sind folglich in einem angemessenen Verhältnis sowohl an die privaten Kapitalgeber als auch in besonderem Maße an die staatliche Hochschule zur Reinvestition in die Ausbildungsqualität zu verteilen. Die Kontrolle darüber ist Aufgabe des Ministeriums. Nur so kann in solchen public-private Modellen garantiert werden, dass die individuelle Profitmaximierung nicht dominiert und das Opportunismusrisiko eingegrenzt wird. Damit ist neben der Transparenz die Verteilungsgerechtigkeit weitere Grundvoraussetzung für die Akzeptanz und den Erfolg von Academic Franchising insbesondere staatlicher Hochschulen.

Der neue Steuerungstrend darf also nicht bedeuten, dass sich der Staat zugunsten des Marktes zurückzieht. Vielmehr braucht es ein neues Paradigma, welches die Zusammenarbeit zwischen den hochschulischen Akteuren als dynamische Interaktionsprozesse neu definiert. Dabei kann der Staat die entscheidende Rolle als Förderer und Unterstützer neuer Strukturen einnehmen, mittels derer Innovationen geschöpft werden. „The question is not *how much* government, but rather *what can government do and how can it do that best?*“ (Jongbloed 2003, S. 131, Hervorhebungen im Text).

Im Fall von Academic Franchising sind die wichtigsten Aufgaben des Staates, sich über die bestehenden Modelle ausreichend und gut zu informieren, sie zu bewerten und dafür zu sorgen, dass den Studieninteressierten, den Studierenden bzw. der gesamten Öffentlichkeit die Informationen über die Modelle in adäquater Weise zugänglich gemacht werden. Als erster Schritt sollte ein bundeseinheitliches Verständnis über Academic Franchising – von der GWK, der KMK, dem Wissenschaftsrat, der HRK, den Landesministerien über den Akkreditierungsrat, die Akkreditierungsagenturen bis hin zu den Hochschulen – mit all seinen Nutzungsmöglichkeiten und Gestaltungsparametern geschaffen werden. Erreichbar wäre dies wie im internationalen Kontext über einen von geeigneter Stelle vorgegebenen Verhaltenscode. In einem zweiten Schritt sind für die Hochschulen Anreize zu schaffen, damit sie die relevanten Informationen über die Modelle an die Öffentlichkeit bzw. an die jeweiligen Adressaten liefern. Geschieht dies nicht freiwillig, so kann z.B. ein verpflichtendes Eintragungsregister Abhilfe schaffen, in dem – nach australischem Vorbild (s. CRICOS, Anhang 2) – alle Franchisestudiengänge (in einem jegliche Variationen umfassenden Verständnis) gelistet werden und online abrufbar sind. Mit solch einer Datenbank könnten sich auch die Studiennachfrager über das jeweilige Angebot besser informieren. Als weiterer, wichtiger Schritt muss sich das Ministerium in der Verantwortung sehen, die sensiblen Bereiche zu überprüfen und bei Verletzung von Qualitätsstandards und Verteilungsgerechtigkeit nachhaltig einzugreifen.

Ein solches Vorgehen muss keine Re-Regulierung des Hochschulsektors bedeuten. Vielmehr gibt der Staat Rahmenbedingungen vor, überprüft deren Einhaltung und sichert die Transparenz. Ein Intervenieren erfolgt erst bei Gefahr von Opportunismus und Qualitätsmängeln sowie bei unangemessener Allokation von Ressourcen. Damit werden wichtige Handlungsfreiheiten für funktionierende Marktstrukturen im Hochschulsektor geschaffen: Die Bildungsanbieter werden vor Wettbewerbsverzerrung geschützt und der Studiennachfrager bzw. der Studierende hat die Möglichkeit, sich über die Angebote ausreichend zu informieren.

Mit einer so geschaffenen Transparenz wird die Akzeptanz bzw. Legitimität von Academic Franchising sowie von betriebswirtschaftlichen Verhaltensweisen von Hochschulen im Generellen gefördert. Dann verbreiten sie sich nicht wie derzeit hinter vorgehaltener Hand, sondern im öffentlichen Diskurs, und ihre Potentiale können voll ausgeschöpft werden. Eine dafür sinnvolle Ergänzung ist eine intensive Analyse der Erfahrungen, über die Großbritannien mit Academic Franchising zur Förderung der Durchlässigkeit und zur Erhöhung der Partizipationsrate an hochschulischer Bildung nun schon seit mehreren Dekaden verfügt.

Literaturverzeichnis

- Akerlof, G.A., 1970. The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism. *The Quarterly Journal of Economics*, (84), S.488–500.
- Akkreditierungsrat, 2012. Regeln für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung. Beschluss des Akkreditierungsrates vom 08.12.2009, geändert am 10.12.2010, 07.12.2011 und am 23.02.2012. Download unter: <http://www.akkreditierungsrat.de/index.php?id=beschuesse> [abgerufen am 03.03.2012].
- Akkreditierungsrat, 2011. Stiftung zur Akkreditierung von Studiengängen. Download unter: <http://www.akkreditierungsrat.de/> [abgerufen am 13.09.2011].
- Akkreditierungsrat, 2006. Beschluss: Regelung eines Verfahrens bei Widerspruch zwischen ländergemeinsamen und landesspezifischen Strukturvorgaben für Bachelor- und Masterstudiengänge. Beschluss des Akkreditierungsrates im Umlaufverfahren vom 17.07.2006. Download unter: <http://www.akkreditierungsrat.de/index.php?id=beschuesse> [abgerufen am 07.02.2010].
- Alchian, A.A. & Demsetz, H., 1972. Production, Information Costs, and Economic Organization. *The American Economic Review*, 62(5), S.777–795.
- Alderman, G., 2001. The Globalization of Higher Education: Some Observations Regarding the Free Market and the National Interest. *Higher Education in Europe*, 26(1), S.47–52.
- Alesi, B. & Kehm, B.M., 2010. Internationalisierung von Hochschule und Forschung: Politik, Instrumente und Trends in Europa und Deutschland. In: Merkator, N. & Alesi, B. (Hrsg.). Aktuelle hochschulpolitische Trends im Spiegel von Expertisen. Internationalisierung, Strukturwandel, veränderter Arbeitsmarkt für Absolventen. Werkstattberichte. Kassel: INCHER, S.13–77.
- Altbach, P.G. & Knight, J., 2007. The Internationalization of Higher Education: Motivations and Realities. *Journal of Studies in International Education*, 3-4(11), S.290–305.
- Althaus, M., 2009. Die Anti-Harvards. Wie Bildungskonzerne Amerikas Hochschulwesen revolutionieren, Berlin: Lit Verlag.
- Amaral, A., 2007a. Higher Education and Quality Assessment: The many Rationales for Quality. In: *The Challenge of Globalisation and the Role of Higher Education*. IAUP XIV Triennial Conference. Download unter: http://www.service.siam.edu/iaup/Wednesday%5CAlberto_IAUP_2005doc.doc [abgerufen am 27.08.2012].
- Amaral, A., 2007b. Roles, Responsibilities and Means of Public Authorities and Institutions: Challenges in the Light of a Growing Emphasis on Market Mechanisms. In: *The Legitimacy of Quality Assurance in Higher Education*. Strasburg: Council of Europe Publishing. S.31–48.
- Amaral, A. & Magalhães, A., 2003. The Triple Crisis of the University and its Reinvention. *Higher Education Policy*, 16(2), S.239–253.
- Ansoff, H.I., 1957. Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), S.113–124.

- AQF - Australian Qualifications Framework, 2011. Download unter:
<http://www.aqf.edu.au/AbouttheAQF/TheAQF/tabid/108/Default.aspx> [abgerufen am 22.08.2011].
- Arbeitskreis Deutscher Qualifikationsrahmen, 2011. Deutscher Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen. Download unter:
<http://www.deutscherqualifikationsrahmen.de/de?t=/documentManager/sfdoc.file.detail&fileID=1299831873450> [abgerufen am 09.05.2012].
- Arrow, K.J., 1985. The Economics of Agency. In: Pratt, J.W., Zeckhauser, R.J., Arrow, K.J. (Hrsg.). Principals and Agents: The Structure of Business. Harvard Business School Press, S.37–51.
- Attwood, R., 2009. "HE in FE" holds its own in National Student Survey. Times Higher Education. Download unter:
<http://www.timeshighereducation.co.uk/story.asp?storyCode=405247§ioncode=26> [abgerufen am 15.08.2011].
- AUQA - Australian Universities Quality Agency, 2011. Download unter:
<http://www.auqa.edu.au/index.php> [abgerufen am 22.08.2011].
- AUQA - Australian Universities Quality Agency, 2008. TNE Quality Framework of AUQA. Download unter: <http://www.auqa.edu.au/aboutauqa/policies/002/> [abgerufen am 22.08.2011].
- Ausschuss für Wissenschaft und Kultur des Landes Niedersachsen, 2007. Schriftlicher Bericht zum Entwurf eines Gesetzes zur Änderung des Niedersächsischen Hochschulgesetzes und anderer Gesetze (Gesetzentwurf der Landesregierung - Drs.15/2670) und zum Entwurf eines Gesetzes zur Stärkung der Hochschulautonomie (Gesetzentwurf der Fraktion der SPD - Drs.15/2715). Beschlussempfehlung des Ausschusses für Wissenschaft und Kultur des Landes Niedersachsen - Drs.15/3281. Download unter <http://www.landtag-niedersachsen.de/parlamentsdokumente/> [abgerufen am 22.06.2011].
- Autorengruppe Bildungsberichterstattung, 2010. Bildung in Deutschland 2010. Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zu Perspektiven des Bildungswesens im demografischen Wandel, Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.
- Bayern, Bayerisches Hochschulgesetz (BayHSchG) vom 23.05.2006 (GVBl. Bayern 2006,10, S.245 ff.), zul. geänd. durch Gesetz vom 23.02.2011 (GVBl. Bayern 2011,4, S.102 ff.).
- BDA - Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände & Stifterverband, 2011. Erfolgsmodell Duales Studium. Leitfaden für Unternehmen.
- Bea, F.X. & Haas, J., 2009. Strategisches Management 5. Aufl., Stuttgart: UTB.
- Beerens, E., 2007. Global Opportunities and Institutional Embeddedness: Cooperation in Higher Education Consortia. In: Enders, J. & Jonbloed, B. (Hrsg.). Public-private Dynamics in Higher Education: Expectations, Developments and Outcomes. Bielefeld: transcript Verlag, S.247–270.
- Beerens, E. & Derwende, M., 2007. The Paradox in International Cooperation: Institutionally Embedded Universities in a Global Environment. Higher education, 53(1), S.61–79.
- Benz, A., 2004. Governance - Modebegriff oder nützliches sozialwissenschaftliches Konzept? In: Benz, A. (Hrsg.). Governance - Regieren in komplexen Regelsystemen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S.11–28.
- Berthold, C., 2011. „Als ob es einen Sinn machen würde...“ Strategisches Management an Hochschulen, Gütersloh: CHE.

- Berthold, C., Gösta, G., Gunvald, H., von Stuckrad, T., 2012. Modellrechnungen zur Entwicklung der Studienanfängerzahlen in Deutschland. Gütersloh: CHE Consult Projektbericht, Arbeitspapier Nr. 125.
- Biester, C., 2011. Der intrinsisch motivierte Professor - ein Vexierbild? Leistungsorientierte Vergütung in der Wissen(schafts)organisation. In: Wissen - Wissenschaft - Organisation. Download unter: <http://www.w-besoldung.net/vortraege-publikationen/der-intrinsisch-motivierte-professor-ein-vexierbild/> [abgerufen am 14.01.2012].
- Bird, J., 1996. Further and Higher Education Partnerships: The Evolution of a National Policy Framework. In: Abramson, M., Bird, J. & Stennett, A. (Hrsg.). Further and Higher Education Partnerships. The Future for Collaboration. Buckingham: Open Univ. Press, S.19–27.
- Birnbaum, R., 2000. The Life Cycle of Academic Management Fads. The Journal of Higher Education, 71(1), S.1–16.
- BMBF - Bundesministerium für Bildung und Forschung, 2012a. BMBF Hochschulpakt 2020 für zusätzliche Studienplätze. Download unter: <http://www.bmbf.de/de/6142.php> [abgerufen am 20.01.2012].
- BMBF - Bundesministerium für Bildung und Forschung, 2012b. BMBF: Allgemeine Informationen zum Aufstiegsfortbildungsförderungsgesetz (AFBG). Download unter: <http://www.meister-bafoeg.info/de/36.php> [abgerufen am 19.01.2012].
- BMBF - Bundesministerium für Bildung und Forschung, 2011a. BMBF Das Aufstiegsstipendium - Beste Aussichten auf Spitzenkarriere. Download unter: <http://www.bmbf.de/de/12742.php> [abgerufen am 14.09.2011].
- BMBF - Bundesministerium für Bildung und Forschung, 2011b. Wettbewerb „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“. Download unter: <http://www.wettbewerb-offene-hochschulen-bmbf.de/> [abgerufen am 14.09.2011].
- BMBF - Bundesministerium für Bildung und Forschung, 2009. Verwaltungsvereinbarung zwischen Bund und Ländern gemäß Artikel 91 b Abs.1 Nr. 2 des Grundgesetzes über den Hochschulpakt 2020 (zweite Programmphase). Download unter: http://www.bmbf.de/pubRD/verwaltungsvereinbarung_hochschulpakt_zweite_programmphase.pdf [abgerufen am 20.01.2012].
- BMBF - Bundesministerium für Bildung und Forschung, 2008. Aufstieg durch Bildung. Qualifizierungsinitiative der Bundesregierung, Bonn / Berlin.
- BMBF - Bundesministerium für Bildung und Forschung, 2007. Bekanntmachung der Verwaltungsvereinbarung zwischen Bund und Ländern über den Hochschulpakt 2020 vom 5. September 2007. Download unter: http://www.bmbf.de/pubRD/verwaltungsvereinbarung_hochschulpakt2020.pdf [abgerufen am 20.01.2012].
- de Boer, Harry, Enders, J. & Schimank, U., 2007. On the Way Towards New Public Management? The Governance of University Systems in England, the Netherlands, Austria, and Germany. In: Jansen, D. (Hrsg.). New Forms of Governance in Research Organizations. Dordrecht: Springer-Verlag, S.137–152.
- Bogner, A. & Menz, W., 2009. Das theoriegenerierende Experteninterview. Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion. In: Bogner, A. Littig, B. & Menz, W. (Hrsg.). Experteninterviews. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S.61–98.
- Bogumil, J. & Heinze, R.G. (Hrsg.), 2009. Neue Steuerung von Hochschulen, Berlin: Ed. Sigma.
- Borchardt, A. & Göthlich, S.E., 2007. Erkenntnisgewinnung durch Fallstudien. In: Albers, S., Klapper, D., Konradt, U., Walter, A. & Wolf, J. (Hrsg.). Methodik der empirischen Forschung. Wiesbaden: Gabler, S.33–48.

- Bortz, J. & Döring, N., 1995. *Forschungsmethoden und Evaluation*. 2., vollständig überarbeitete und aktualisierte Aufl. Berlin: Springer-Verlag.
- Brady, D. & Metcalfe, A., 1994. Staff and Student Perceptions of Franchising. *Journal of Access Studies*, 9, S.271–271.
- Brandenburg, Gesetz über die Hochschulen des Landes Brandenburg (BbgHG): Art. 1 des Gesetzes zur Neuregelung des Hochschulrechts des Landes Brandenburg vom 18.12.2008 (GVBl. I Brandenburg 19.2008,17, S.318 ff.), zul. geänd. durch Gesetz vom 26.10.2010 (GVBl. I Brandenburg 21.2010,35, S.1 ff.).
- Brauns, H.-J., 2003. *Private Hochschulen in Deutschland - eine Bestandsaufnahme*. Gutachten im Auftrag der OTA Stiftung für berufliche Bildung, Berlin.
- Brickley, J. A. & Dark, F.H., 1987. The Choice of Organizational Form: The Case of Franchising. *Journal of Financial Economics*, 18(2), S.401–420.
- Brickley, James A., Dark, F.H. & Weisbach, M.S., 1991. An Agency Perspective on Franchising. *Financial Management Association International*, 20(1), S.27–35.
- Bridge, F., Fisher, R. & Webb, K., 2003. From Franchise Network to Consortium: The Evolution and Operation of a New Kind of Further and Higher Education Partnership. *Journal of Vocational Education and Training*, 55(3), S.301–318.
- Brockhoff, K., 2003. Management privater Hochschulen in Deutschland. *Hochschulmanagement, ZfB Ergänzungsheft*, (3), S.1–22.
- Brunsson, N. & Sahlin-Andersson, K., 2000. Constructing Organizations: The Example of Public Sector Reform. *Organization studies*, 21(4), S.721.
- Budäus, D. & Grüning, G., 1997. Public Private Partnership - Konzeption und Probleme eines Instruments zur Verwaltungsreform aus Sicht der Public Choice-Theorie. In: Eichhorn, P. & Budäus, D. (Hrsg.). *Public Private Partnership – Neue Formen öffentlicher Aufgabenerfüllung*. Baden-Baden: Nomos, S.27–68.
- Bundesrepublik Deutschland, Bundesbesoldungsgesetz (BBesG.) in der Fassung der Bekanntmachung vom 19. Juni 2009 (BGBl. I S.1434), das zuletzt durch Artikel 3 des Gesetzes vom 15. August 2012 (BGBl. I S.1670) geändert worden ist.
- Bundesrepublik Deutschland, Bekanntmachung der Neufassung des Hochschulrahmengesetzes (HRG) vom 19.01.1999 (BGBl. I 1999,3, S.18 ff.), zul. geänd. durch Gesetz vom 12.04.2007 (BGBl. I 2007,13, S.506 ff.).
- Carney, M. & Gedajlovic, E., 1991. Vertical Integration in Franchise Systems: Agency Theory and Resource Explanations. *Strategic Management Journal*, 12(8), S.607–629.
- Cavanaugh, J.C. & Cavanaugh, C.K., 2006. Franchising Higher Education. *The Chronicle of Higher Education: The Chronicle Review*, 52(33), S.B20.
- Chantelau, F., 2001. Hochschuldienstrecht. In: Hanft, A. (Hrsg.). *Grundbegriffe des Hochschulmanagements*. Neuwied, Kriftel: Luchterhand, S.159–165.
- Chauhan, C., 2008. Stop Franchising Higher Education. Download unter: http://in.news.yahoo.com/hindustantimes/20080608/r_t_ht_nl_general/tnl-stop-franchising-higher-education-wa-7244580_1.html?printer=1 [abgerufen am 11.12.2008].
- CHE - Centrum für Hochschulentwicklung, Bertelsmann Stiftung & Thielbeer Consulting, 2008. *Messung der Informationskosten der Akkreditierung von Studiengängen mithilfe des Standardkosten-Modells*. Abschlussbericht – Anonymisierte Kurzfassung. Download unter: <http://www.che-consult.de/cms/?getObject=382&getLang=de> [abgerufen am 11.12.2011].

- CHEA - Council for Higher Education Accreditation & UNESCO, 2009. Toward Effective Practice: Discouraging Degree Mills in Higher Education, Download unter: www.chea.org/pdf/degree_mills_effective_practice.pdf [abgerufen am 20.08.2011].
- Christmann, G.B., 2009. Telefonische Experteninterviews - ein schwieriges Unterfangen. In: Bogner, A., Littig, B. & Menz, W. (Hrsg.). Experteninterviews. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S.197–222.
- Clark, B.R., 1998. Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation. New York: Elsevier Science.
- Clark, B.R., 1983. The Higher Education System. Academic Organizations in Cross-National Perspective., Berkeley CA: University of California Press.
- Cohen, M.D., March, J.G. & Olsen, J.P., 1972. A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), S.1–25.
- Cook, K.S., Emerson, R.M., Gillmore, M.R. & Yamagashi, T., 1983. The Distribution of Power in Exchange Networks: Theory and Experimental Results. *American Journal of Sociology*, 89, S.275–305.
- Cook, K.S. & Emerson, R.M., 1978. Power, Equity, and Commitment in Exchange Networks. *American Sociological Review*, 43, S.721–739.
- Crozier, M. & Friedberg, E., 1979. Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns., Königstein i. Ts.: Athenäum Verlag.
- Cutright, M., 1997. Can Chaos Theory Improve Planning? *Planning for Higher Education*, 2(25), S.18–22.
- CVU - The Council of Validation Universities, 2011. Download unter: <http://www.cvu.ac.uk/about/> [abgerufen am 24.08.2011].
- CVU - The Council of Validation Universities, 2005. Handbook for Practitioners. The Quality Management of Collaborative Provision. Edge Hill University.
- Cyert, R.M. & March, James G., 1963. A Behavioral Theory of the Firm, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Daniel, H.-D., Kern, H., Kötz, H., Krull, W., Schencker-Wiki, A., Schick, M. & Weck-Hannemann, H., 2008. Zur Zukunft der institutionellen Akkreditierung nichtstaatlicher Hochschulen in Deutschland. Bericht der internationalen Kommission zur Evaluation des Verfahrens zur Akkreditierung nichtstaatlicher Hochschulen durch den Wissenschaftsrat. In: Wissenschaftsrat, 2009. Stellungnahme zur Zukunft der institutionellen Akkreditierung nicht-staatlicher Hochschulen in Deutschland durch den Wissenschaftsrat, Anhang 2, S. 23–58. Download unter <http://www.wissenschaftsrat.de/nc/veroeffentlichungen/veroeffentlichungen-ab-1980.html> [abgerufen am 24.06.2010].
- Darraz, E.F., Lenhardt, G., Reisz, R.D. & Stock, M., 2010. Hochschulprivatisierung und akademische Freiheit. Jenseits von Markt und Staat: Hochschulen in der Weltgesellschaft, Bielefeld: transcript Verlag.
- Darraz, E.F., Lenhardt, G., Reisz, R.D. & Stock, M., 2009. Private Hochschulen in Chile, Deutschland, Rumänien und den USA. Institut für Hochschulforschung (HoF) (Hrsg.), Halle-Wittenberg.
- DEEWR - Department of Education, Employment and Workplace Relations, 2011a. Download unter: <http://www.deewr.gov.au/Pages/Tertiary.aspx> [abgerufen am 24.08.2011].

- DEEWR - Department of Education, Employment and Workplace Relations, 2011b. The Australian Commonwealth Register of Institutions and Courses for Overseas Students (CRICOS). Download unter: <http://cricos.deewr.gov.au/?Redirect=Y> [abgerufen am 22.08. 2011].
- DEEWR - Department of Education, Employment and Workplace Relations, 2007. National Code of Practice for Registration Authorities and Providers of Education and Training to Overseas Students (The National Code). Download unter: <https://aei.gov.au/Pages/default.aspx> [abgerufen am 24.08. 2011].
- Detmer, H. & Preißler, U., 2006. Die W-Besoldung und ihre Anwendung in den Bundesländern. Beiträge zur Hochschulforschung, Heft 2 (28. Jahrgang), S.50–67.
- DfES - Department for Education and Skills, 2003. The Future of Higher Education, London: The Stationary Office.
- DFG - Deutsche Forschungsgemeinschaft, 2011. DFG - Deutsche Forschungsgemeinschaft - Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder. Download unter: <http://www.dfg.de/foerderung/programme/exzellenzinitiative/> [abgerufen am 13.01.2011].
- DFV - Deutscher Franchise-Verband, 2012. Statistiken. Download unter: <http://www.franchiseverband.com/franchise-statistiken.html> [abgerufen am 30.04.2012].
- Dieckmann, K., 2008. Wege der Beförderung der Anrechnung beruflicher Kompetenzen auf Hochschulstudiengänge. In: Buhr, R., Freitag, W.K., Hartmann, E., Loroff, C., Minks, K.-H., Mucke, K. & Stamm-Riemer, I. (Hrsg.). Durchlässigkeit gestalten! Wege zwischen beruflicher und hochschulischer Bildung. Münster: Waxmann Verlag, S.66–74.
- Dill, D. & Soo, M., 2004. Transparency and Quality in Higher Education Markets. In: Teixeira, P., Jongbloed, B., Dill, D. & Amaral, A. (Hrsg.). Markets in Higher Education: Rhetoric or Reality? Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, S.61–86.
- Dill, D., Teixeira, P., Jongbloed, B. & Amaral, A., 2004. Conclusion. In: Teixeira, P., Jongbloed, B., Dill, D. & Amaral, A. (Hrsg.). Markets in Higher Education: Rhetoric or Reality? Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, S.327–352.
- DiMaggio, P.J. & Powell, W.W., 1991. Introduction. In: DiMaggio, P.J. & Powell, W.W. (Hrsg.). The New Institutionalism in Organizational Analysis. University of Chicago Press, S.1–38.
- DiMaggio, P.J. & Powell, W.W., 1983. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), S.147–160.
- DIPLOMA Hochschule, 2012. Download unter: <http://diploma.de/> [abgerufen am 21.04.2012].
- Dnes, A.W., 1996. The Economic Analysis of Franchise Contracts - Survey Article. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 152, S.297–324.
- Eaton, J., 2009. An Overview of U.S. Accreditation. Council for Higher Education Accreditation (CHEA), Washington D.C. Download unter: <http://www.chea.org/Research/index.asp> [abgerufen am 21.08.2011].
- Ebers, M. & Gotsch, W., 2006. Institutionenökonomische Theorien der Organisation. In: Kieser, A. & Ebers, M. (Hrsg.). Organisationstheorien. Stuttgart: Kohlhammer, S.247–308.
- Ehrmann, T. & Spranger, G., 2007a. Beneficially Constraining Franchisor's Power. In: Cliquet, G., Hendrikse, G., Tuunanen, M. & Windsperger, J. (Hrsg.). Economics and Management of Networks. Franchising, Strategic Alliances, and Cooperatives. Heidelberg: Physica-Verlag, S.145–168.

- Ehrmann, T. & Spranger, G., 2007b. Franchisee Versus Company Ownership - An Empirical Analysis of Franchisor Profit. In: Cliquet, G., Hendrikse, G., Tuunanen, M. & Windsperger, J. (Hrsg.). *Economics and Management of Networks. Franchising, Strategic Alliances, and Cooperatives*. Heidelberg: Physica-Verlag, S.31–50.
- Eisenhardt, K.M., 1989. Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), S.532–550.
- Emerson, R.M., 1962. Power-Dependence Relations. *American Sociological Review*, (27), S.31–41.
- Enders, J. & Jongbloed, Ben, 2007. The Public, the Private and the Good in Higher Education and Research: An Introduction. In: Enders, J. & Jonbloed, B. (Hrsg.). *Public-Private Dynamics in Higher Education: Expectations, Developments and Outcomes*. Bielefeld: transcript Verlag, S.9–36.
- Engels, M., 2001. *Die Steuerung von Universitäten in staatlicher Trägerschaft: Eine organisationstheoretische Analyse*, Wiesbaden: DUV.
- Engels, M., 2004. Eine Annäherung an die Universität aus organisationstheoretischer Sicht. *die hochschule*, 1(2004), S.12–29.
- ENQA - European Association for Quality Assurance in Higher Education, 2009. *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*. Download unter: <http://www.enqa.eu/pubs.lasso> [abgerufen am 24.08.2011].
- Erhardt, M., 2002. Public Private Partnership. Neue Kooperationsformen und Finanzierungswege für Wissenschaft. In: Mlynek, J. (Hrsg.). *Mehr Wissenschaft fürs Geld! - Chancen für Forschung und Lehre durch Public Private Partnerships*. Veröffentlichung der Hanns Martin Schleyer-Stiftung. *Die Zukunft der Hochschulfinanzierung. Qualitäts- und wettbewerbsfördernde Impulse*. Symposium 28. Februar - 1. März 2002 in Berlin, S.104–113.
- Erhardt, M., Meyer-Guckel, V. & Winde, M.A., 2008. *Leitlinien für die deregulierte Hochschule*. Kodex guter Führung., Essen: Edition Stifterverband.
- Erichsen, H.-U., 1997. *Kommunalrecht des Landes Nordrhein-Westfalen 2. Aufl.*, Siegburg: Reckinger.
- Ernst, C. & Altmann, F., 2009. An-Institute als Bindeglied zwischen Hochschule und Wirtschaft. *Wissenschaftsrecht*, 42(1), S.22–49.
- Eschenbach, R., Eschenbach, S. & Kunesch, H., 2003. *Strategische Konzepte: Management-Ansätze von Ansoff bis Ulrich*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Europarat, 2002. *Code of Good Practice in the Provision of Transnational Education*. Download unter: http://www.coe.int/t/dg4/highereducation/recognition/code%20of%20good%20practice_EN.asp [abgerufen am 24.08.2011].
- EURYDICE, 2007. *Im Blickpunkt: Strukturen des Hochschulbereichs in Europa – 2006/07. Nationale Entwicklungen im Rahmen des Bologna-Prozesses*, Europäische Kommission. Download unter: http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/index_en.php/portal/page/portal/Eurydice/showPresentation?pubid=086DE [abgerufen am 23.09.2009].
- Evans, G., 1991. *Franchising Higher Education: The Rochester Community College. Experience of Building a University Centre*. In: *Franchising in Post-16 Education*. Coombe Lodge Report. Bristol: The Staff College, S.749–766.
- Ezell, A. & Bear, J., 2005. *Degree Mills. The Billion Dollar Industry That Has Sold Over a Million Fake Diplomas*, New York: Prometheus Books.

- FH Münster, 2012. Download unter: <https://www.fh-muenster.de/studium/studiengaenge/index.php?studId=137> [abgerufen am 21.04.2012].
- FH Südwestfalen, 2012. Download unter: http://www4.fh-swf.de/de/home/studieninteressierte/beruf_studium/franchise/betriebswirtschaft/index.php [abgerufen am 21.04.2012].
- Flick, U., 2004. Design und Prozess qualitativer Forschung. In: Flick, U., von Kardorff, E. & Steinke, I. (Hrsg.). *Qualitative Forschung: Ein Handbuch*. Hamburg: Rowohlt, S.252–265.
- Flyvbjerg, B., 2006. Five Misunderstandings about Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), S.219.
- Frank, A., Hieronimus, S., Killius, N. & Meyer-Guckel, V., 2010. *Rolle und Zukunft privater Hochschulen in Deutschland*, Essen: Edition Stifterverband.
- Freitag, W.K., 2010. *Recognition of Prior Learning - Anrechnung vorgängig erworbener Kompetenzen: EU-Bildungspolitik, Umsetzung in Deutschland und Bedeutung für die soziale und strukturelle Durchlässigkeit zur Hochschule*. Hans-Böckler-Stiftung.
- Freitag, W.K., Hartmann, E., Loroff, C., Stamm-Riemer, I., Völk, D., Buhr, R. (Hrsg.), 2011. *Gestaltungsfeld Anrechnung: Hochschulische und berufliche Bildung im Wandel*, Münster: Waxmann Verlag.
- Fricke, D., 2006. Bachelor by Pustefix. *Karriere*, (10), S.56–62.
- Früh, W., 2007. *Inhaltsanalyse: Theorie und Praxis*, Stuttgart: UTB.
- van Gagern, A.M. & Fallgater, M.J., 2007. *Strategieentwicklung an Universitäten. Stand der Diskussion*. Bergische Universität Wuppertal. *Arbeitspapiere des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft*, Nr. 208.
- Geiger, R.L., 1986. *Private Sectors in Higher Education: Structure, Function, and Change in Eight Countries*, The University of Michigan Press.
- Glaser, B.G. & Strauss, A.L., 1967. *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Chicago: Aldine Pub. Co.
- Gläser, J. & Laudel, G., 2010. *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*, 4. Aufl., Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- socialnet GmbH, 2012. *ErzieherIn.de - Das Portal für die Frühpädagogik*. Download unter: <http://www.erzieherin.de/fachschulen-oder-hochschulen.php> [abgerufen am 03.02.2012].
- Göbel, E., 2002. *Neue Institutionenökonomik: Konzeptionen und betriebswirtschaftliche Anwendungen*, Stuttgart: UTB.
- Goodall, D., 1995. The Impact of Franchised HE Courses on Library and Information Services in FE Colleges. *Journal of Further and Higher Education*, 19(3), S.47–62.
- Göpfarth, G. & Zinkahn, B., 2002. *Private Hochschulen in Deutschland*, Rostock: Ingo Koch Verlag.
- Gornitzka, A., Stensaker, B., Smeby, J.C. & de Boer, H., 2004. Contract Arrangements in the Nordic Countries – Solving the Efficiency/Effectiveness Dilemma? *Higher Education in Europe*, 29(1), S.87–101.
- Granovetter, M., 1985. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91, S.481–510.
- Gretzinger, S., 2008. *Strategische Gestaltung des Outsourcing im deutschen Maschinenbau*, 1. Aufl., München: Hampp.

- Gröneweg, C. & Matiaske, W., 2012. Gullivers Fesseln - Corporate Social Responsibility als Normbildung. In: Jakobeit, C., Kappel, R. & Mückenberger, U. (Hrsg.). Transnationale Akteure und Normbildungsnetzwerke. Baden-Baden: Nomos.
- De Groof, J., Neave, G.R. & Svec, J., 1998. Democracy and Governance in Higher Education., Den Haag: Kluwer Law International.
- Grözinger, G. & Tarazona, M., 2009. Teilhabe durch Ausbau der Studienplatzkapazitäten und Qualitätssteigerung der akademischen Ausbildung, Universität Flensburg, Discussion Paper Nr. 22. Download unter http://www.iim.uni-flensburg.de/cms/front_content.php?idcat=105 [abgerufen am 26.08.2012].
- Gumport, P.J., 2000. Academic Restructuring: Organizational Change and Institutional Imperatives. Higher Education, 39(1), S.67–91.
- Hahn, K., 2005. Hochschulen auf dem internationalen Bildungsmarkt und die Positionierung Deutschlands. In: Hahn, K. & Lanzendorf, U. (Hrsg.). Wegweiser Globalisierung - Hochschulsektoren in Bewegung. Länderanalysen aus vier Kontinenten zu Marktchancen für deutsche Studienangebote. Werkstattberichte. Kassel: INCHER, S.13–35.
- Hahn, K., 2003. Die Globalisierung des Hochschulsektors und das „General Agreement on Trade in Services“ (GATS). die hochschule, 1, S.48–73.
- Hailbronner, K., 2007. Akademische Grade ausländischer EU-Hochschulen im Fernstudienverbund mit deutschen Ausbildungsaktiengesellschaften? Europäische Zeitschrift für Wirtschaftsrecht EuZW, (18), S.39–42.
- Hanft, A., 2000a. Leitbilder an Hochschulen - Symbolisches oder strategisches Management. In: Hanft, A. (Hrsg.). Hochschulen managen? Neuwied, Kriftel: Luchterhand, S.121–133.
- Hanft, A., 2000b. Sind Hochschulen reform(un)fähig? Eine organisationstheoretische Analyse. In: Hanft, A. (Hrsg.). Hochschulen managen? Neuwied, Kriftel: Luchterhand S.3–24.
- Hannappel, R., 2005. Public Private Partnership im Hochschulwesen. Berlin: Verlag Dr. Köster.
- Harreveld, B., Danaher, P.A., Alcock, D. & Danaher, G., 2007. Brokering the Public-Private Dynamics of Higher Education through Strategic Alliances in an Australian „Hybrid“ University. In: Enders, J. & Jonbloed, B. (Hrsg.). Public–Private Dynamics in Higher Education: Expectations, Developments and Outcomes. Bielefeld: transcript Verlag, S.271–298.
- Hartley, D., 1995. The "McDonaldization" of Higher Education: Food for Thought? Oxford Review of Education, 21(4), S.409–423.
- Hayes, D. & Wynyard, R. (Hrsg.), 2002. The McDonaldization of Higher Education, Westport, Connecticut: Bergin & Garvey.
- Healey, N.M., 2008. Is Higher Education in "Really" "Internationalising"? Higher Education, 55(3), S.333–355.
- HEFCE - Higher Education Funding Council for England, 2012a. Funding Higher Education - HEFCE. Download unter: <http://www.hefce.ac.uk/about/intro/fundinghighereducation/> [abgerufen am 21.09.2012].
- HEFCE - Higher Education Funding Council for England, 2012b. National Student Survey. Download unter: <https://www.hefce.ac.uk/whatwedo/it/publicinfo/nationalstudentsurvey/> [abgerufen am 25.08.2011].

- HEFCE - Higher Education Funding Council for England, 2011. Higher Education Funding Council for England (HEFCE). Download unter: <http://www.hefce.ac.uk/> [abgerufen am 13.08.2011].
- HEFCE - Higher Education Funding Council for England, 2010. HEIFES10: Higher Education in Further Education: Students Survey 2010-11. Download unter: <http://www.hefce.ac.uk/pubs/year/2010/201027/#exec> [abgerufen am 24.08.2011].
- HEFCE - Higher Education Funding Council for England, 2009. Supporting Higher Education in Further Education Colleges. Policy, Practice and Prospects. Download unter: <http://www.hefce.ac.uk/pubs/year/2009/200905/> [abgerufen am 24.08.2011].
- HEFCE - Higher Education Funding Council for England, 2000. Higher Education in Further Education Colleges. Indirectly Funded Partnerships: Codes of Practice for Franchise and Consortia Arrangements. Download unter: <http://www.hefce.ac.uk/whatwedo/lt/heife/publications/> [abgerufen am 24.08.2011].
- Heiling, J., 2007. Rechnungslegung staatlicher Hochschulen. Eine vergleichende Analyse deutscher und US-amerikanischer Hochschulen., Berlin: BWV Verlag.
- Helfferich, C., 2004. Die Qualität qualitativer Daten, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hendrikse, G. & Jiang, T., 2007. Plural Form in Franchising: An Incomplete Contracting Approach. In: Cliquet, G., Hendrikse, G., Tuunanen, M. & Windsperger, J. (Hrsg.). Economics and Management of Networks. Franchising, Strategic Alliances, and Cooperatives. Heidelberg: Physica-Verlag, S.13–30.
- Hermesch, M., 2002. Die Gestaltung von Interorganisationsbeziehungen, Lohmar, Köln: Josef Eul Verlag.
- Hessen, Hessisches Hochschulgesetz (HSchulG HE) und Gesetz zur Änderung des TUD-Gesetzes sowie weiterer Rechtsvorschriften vom 14.12.2009 (GVBl. I Hessen 2009,22, S.666 ff.), geänd. durch Gesetz vom 26.06.2012 (GVBl. I Hessen 2012, 14, S.227 ff.).
- Hetmeier, H.-W., Schräpler, J.P. & Schulz, 2010. Bildungsvorausberechnung. Vorausberechnung der Bildungsteilnehmerinnen und Bildungsteilnehmer, des Personal- und Finanzbedarfs bis 2025. Methodenbeschreibung und Ergebnisse. Statistische Ämter des Bundes und der Länder. Wiesbaden.
- Hickson, D.J. u. a., 1971. A Strategic Contingencies' Theory of Intraorganizational Power. Administrative Science Quarterly, (16), S.216–229.
- Hilgers, D. & Budäus, D., 2009. Managementtheorien und Management öffentlicher Verwaltungen – Public Management. In: Wagner, F.W., Schildbach, T. & Schneider, D. (Hrsg.). Private und öffentliche Rechnungslegung. Wiesbaden: Gabler, S.41–59.
- Hinkin, T.R. & Schriesheim, C.A., 1989. Development and Application of New Scales to Measure the French and Raven (1959) Bases of Social Power. Journal of Applied Psychology, 74(4), S.561.
- Hochschule Bochum, 2012. Franchise-Studiengänge. Download unter: <http://www.hochschule-bochum.de/studienangebot/franchise-studiengaenge.html> [abgerufen am 21.04.2012].
- Hochschule Osnabrück, 2012. Franchising. Download unter: <http://www.wiso.hs-osnabrueck.de/33945.html> [abgerufen am 21.04.2012].
- Hochschul-Informationssystem GmbH (HIS), 2008. Social and Economic Conditions of Student Life in Europe - Eurostudent III 2005 - 2008. Synopsis of Indicators, Hannover.
- Hochschullehrerbund e.V., 2011. Nebentätigkeit. Download unter: <http://www.hlb.de/index.php?id=25> [abgerufen am 23.11.2011].

- Hoffacker, W., 2003. Zur Rolle von Vertrauen und Recht, Markt und Kontrakt als Steuerungselemente des Hochschulsystems. *Wissenschaftsrecht*, 36(2003), S.92–104.
- Hölscher, M. & Pasternack, P., 2007. Internes Qualitätsmanagement im österreichischen Fachhochschulsektor. Institut für Hochschulforschung (HoF) (Hrsg.), Halle-Wittenberg.
- Hopf, C., 2004. Qualitative Interviews - ein Überblick. In: Flick, U., von Kardorff, E. & Steinke, I. (Hrsg.). *Qualitative Forschung: Ein Handbuch*. Hamburg: Rowohlt, S.349–360.
- Hovestadt, G., Keßler, N., Pompe, O. & Stegelmann, P., 2005. Internationale Bildungsanbieter auf dem deutschen Markt, Edition der Hans-Böckler-Stiftung 163, Düsseldorf.
- HRK - Hochschulrektorenkonferenz, 2012. Hochschulkompass. Download unter: <http://www.hochschulkompass.de/hochschulen/statistik-hochschulen-nach/traegerschaft-und-bundesland.html> [abgerufen am 20.01.2012].
- HRK - Hochschulrektorenkonferenz, 2011. Download unter: http://www.hrk.de/bologna/de/home/1923_2119.php, [abgerufen am 14.09.2011].
- Humboldt, W. von, 1810. Über die innere und äußere Organisation der wissenschaftlichen Anstalten in Berlin. In: Gebhardt, B. (Hrsg.). *Wilhelm von Humboldts Gesammelte Schriften*. B. Behr's Verlag, 1903; Nachdruck Walter de Gruyter & Co. Berlin, 1968, S.250–260.
- IAU - International Association of Universities, 2011. Download unter: <http://www.iau-aiu.net/> [abgerufen am 22.08.2011].
- Institut für Hochschulforschung (HoF) (Hrsg.), 2008. *Private Hochschulen - Private Higher Education*, Halle-Wittenberg.
- International Business School (IBS), 2012. Download unter: <http://www.international-business-school.de/studienangebot/bachelor-studium.html> [abgerufen am 21.04.2012].
- Jaeger, M., 2008. Wie wirksam sind leistungsorientierte Budgetierungsverfahren in deutschen Hochschulen? In: Nickel, S. & Ziegele, F. (Hrsg.). *Bilanz und Perspektiven der leistungsorientierten Mittelverteilung. Analysen zur finanziellen Hochschulsteuerung*. Gütersloh: CHE-Arbeitspapier Nr. 111. S.36–50.
- Jansen, D., 2010. Von der Steuerung zur Governance: Wandel der Staatlichkeit? In: Simon, D., Knie, A. & Hornbostel, S. (Hrsg.). *Handbuch Wissenschaftspolitik*. Wiesbaden: VS-Verlag für Sozialwissenschaften. S.39–50.
- Jaspers, K., 1946. *Die Idee der Universität*, Berlin: Springer-Verlag.
- Jaspers, K. & Rossmann, K., 1961. *Die Idee der Universität: für die gegenwärtige Situation entworfen*, Berlin: Springer-Verlag.
- Jensen, M.C. & Meckling, W.H., 1976. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), S.305–360.
- Jepperson, R.L., 1991. Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism. In: Powell, W. W. & DiMaggio, P. J. (Hrsg.). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. University of Chicago Press, S.143–163.
- Jones, G.R., 2001. Bridging the Challenges of Transnational Education and Accreditation. *Higher Education in Europe*, 26(1), S.107–116.
- Jones International, Ltd., 2011. Download unter: <http://www.jones.com/releases/jones-international-transfers-global-accrediting-body-united-states-distance-learning-assoc> [abgerufen am 21.08.2011].
- Jongbloed, B., 2003. Marketisation in Higher Education, Clark's Triangle and the Essential Ingredients of Markets. *Higher Education Quarterly*, 57(2), S.110–135.

- Kamm, R., 2010. Anreizstrukturen in der Finanzierung von Hochschullehre. In: Barz, H. (Hrsg.). Handbuch Bildungsfinanzierung, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S.455–466.
- Katz, D. & Kahn, R.L., 1978. The Social Psychology of Organizations, New York: Wiley.
- Kehm, B.M., 2007. Struktur und Problemfelder des Akkreditierungssystems in Deutschland. Beiträge zur Hochschulforschung, Heft 2(29. Jahrgang), S.78–97.
- Kelle, U. & Erzberger, C., 2004. Qualitative und quantitative Methoden: kein Gegensatz. In: Flick, U., von Kardorff, E. & Steinke, I. (Hrsg.). Qualitative Forschung: Ein Handbuch. Hamburg: Rowohlt, S.299–309.
- Keller, G., 1983. Academic Strategy: The Management Revolution in American Higher Education, Johns Hopkins University Press.
- Kern, H., 2000. Rückgekoppelte Autonomie. Steuerungselemente in lose gekoppelten Systemen. In: Hanft, A. (Hrsg.). Hochschulen managen? Neuwied, Kriftel: Luchterhand, S.25–38.
- Kerr, C., 2001. The Uses of the University, Harvard University Press.
- Kieser, A. & Ebers, M., 2006. Organisationstheorien, 6., erweiterte Aufl., Stuttgart: Kohlhammer.
- Kirchgässner, G., 2008. Homo oeconomicus: Das ökonomische Modell individuellen Verhaltens und seine Anwendung in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 3., ergänzte und erweiterte Aufl., Tübingen: Mohr (Siebeck).
- Klein, B., 1980. Transaction Cost Determinants of “Unfair“ Contractual Arrangements. The American Economic Review, 70(2), S.356–362.
- Klein, B., Crawford, R.G. & Alchian, A.A., 1978. Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process. Journal of Law and Economics, 21(2), S.297–326.
- Klug, H., 2006. Informationssysteme in Hochschulreformen. DFN-Tagungsband 2006, S.60–75.
- KMK - Kultusministerkonferenz, 2012. Vorausberechnung der Studienanfängerzahlen 2012-2025 – Fortschreibung (Stand: 24.01.2012), Download unter <http://www.kmk.org/dokumentation.html>, [abgerufen am 15.08.2012].
- KMK - Kultusministerkonferenz, 2011. Das Bildungswesen in der Bundesrepublik Deutschland 2010/2011.
- KMK - Kultusministerkonferenz, 2010. Ländergemeinsame Strukturvorgaben für die Akkreditierung von Bachelor- und Masterstudiengängen. Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 10.10.2003 i.d.F. vom 04.02.2010. Download unter <http://www.kmk.org/dokumentation.html>, [abgerufen am 17.03.2010].
- KMK - Kultusministerkonferenz, 2009a. Das Bildungswesen in der Bundesrepublik Deutschland 2009.
- KMK - Kultusministerkonferenz, 2009b. Hochschulzugang für beruflich qualifizierte Bewerber ohne schulische Hochschulzugangsberechtigung. Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 06.03.2009. Download unter <http://www.kmk.org/dokumentation.html>, [abgerufen am 20.05.2010].
- KMK - Kultusministerkonferenz, 2008. Anrechnung von außerhalb des Hochschulwesens erworbenen Kenntnissen und Fähigkeiten auf ein Hochschulstudium (II) - Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 18.09.2008. Download unter <http://www.kmk.org/dokumentation.html>, [abgerufen am 21.06.2010].

- KMK - Kultusministerkonferenz, 2002. Anrechnung von außerhalb des Hochschulwesens erworbenen Kenntnissen und Fähigkeiten auf ein Hochschulstudium - Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 28.06.2002. Download unter <http://www.kmk.org/dokumentation.html>, [abgerufen am 21.06.2010].
- KMK - Kultusministerkonferenz, 2001. Vereinbarung der Länder in der Bundesrepublik Deutschland über begünstigende Regelungen gem. Ziffer 4 der ‚Grundsätze für die Regelung der Führung ausländischer Hochschulgrade im Sinne einer gesetzlichen Allgemeingenehmigung durch einheitliche gesetzliche Bestimmungen vom 14.04.2000‘. Download unter <http://www.kmk.org/dokumentation.html>, [abgerufen am 12.09.2010].
- KMK - Kultusministerkonferenz, 2000. Grundsätze für die Regelung der Führung ausländischer Hochschulgrade im Sinne einer gesetzlichen Allgemeingenehmigung durch einheitliche gesetzliche Bestimmungen (Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 14.04.2000). Download unter <http://www.kmk.org/dokumentation.html>, [abgerufen am 12.09.2010].
- KMK - Kultusministerkonferenz, 1999. Genehmigung zur Führung ausländischer Hochschulgrade vom 12.01.1999.
- KMK - Kultusministerkonferenz, 1997. Tätigwerden ausländischer Hochschulen in der Bundesrepublik Deutschland. Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 12.09.1997.
- Knight, J., 2008. Higher Education in Turmoil: The Changing World of Internationalization, Rotterdam: Sense Publishers.
- Knight, J., 2005. Borderless, Offshore, Transnational and Cross-border Education: Definition and Data Dilemmas, London: Observatory on Borderless Higher Education.
- Koelman, J. & De Vries, P., 1999. Marketisation, Hybrid Organisations and Accounting in Higher Education. In: Jongbloed, B., Maassen, P.J. & Neave, G.R. (Hrsg.). From the Eye of the Storm. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, S.165–187.
- Kofman, F. & Lawarrée, J., 1996a. A Prisoner’s Dilemma Model of Collusion Deterrence. *Journal of Public Economics*, 59(1), S.117–136.
- Kofman, F. & Lawarrée, J., 1996b. On the Optimality of Allowing Collusion. *Journal of Public Economics*, 61(3), S.383–407.
- Kofman, F. & Lawarrée, J., 1993. Collusion in Hierarchical Agency. *Econometrica*, 61(3), S.629–656.
- Konegen-Grenier, C. & Winde, M.A., 2000. Public Private Partnership in der Hochschullehre, Köln: Deutscher Instituts-Verlag.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. & Wong, V., 2007. Grundlagen des Marketing, 4., aktualisierte Aufl., München: Pearson Deutschland GmbH.
- Kowal, S. & O’Connell, D.C., 2004. Zur Transkription von Gesprächen. In: Flick, U., von Kardorff, E. & Steinke, I. (Hrsg.). *Qualitative Forschung: Ein Handbuch*. Hamburg: Rowohlt, S.437–447.
- Kräkel, M., 2007. *Organisation und Management*, 3. Aufl., Tübingen: Mohr (Siebeck).
- Kreckel, R., 2003. Handlungsoptionen deutscher Universitäten: im Kräftefeld von staatlicher Steuerung, Marktorientierung und akademischer Autonomie. Vortrag der Tagung der Haniel-Stiftung, „Vom Intellektuellen zum ‚Wissensproduzenten‘? Reformansätze für die Hochschulen im Zeitalter der Globalisierung“, Wittenberg, 23.05.2003. Download unter: <http://www.sozioogie.uni-halle.de/kreckel/reden.html> [abgerufen am 23.05.2010].
- Kromrey, H., 2009. *Empirische Sozialforschung: Modelle und Methoden der Datenerhebung und Datenauswertung*, 12., neu bearb. Aufl., Stuttgart: UTB.

- Krücken, G., Blümel, A. & Kloke, K., 2010. Hochschulmanagement – auf dem Weg zu einer neuen Profession? WSI Mitteilungen, 5, S.234–241.
- Krücken, G., 2004. Wettbewerb als Reformpolitik: De- oder Re-Regulierung des deutschen Hochschulsystems. In: Stykow, P. & Beyer, J. (Hrsg.). Gesellschaft mit beschränkter Hoffnung. Reformfähigkeit und die Möglichkeit rationaler Politik. Festschrift für Helmut Wiesenthal. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S.337–356.
- Krücken, G. & Meier, F., 2006. Turning the University into an Organizational Actor. In: Drori, G.S., Meyer, J.W. & Hwang, H. (Hrsg.). Globalization and Organization: World Society and Organizational Change. Oxford University Press, S.241–257.
- Kubitschek, C., 2000. Franchising: Effizienzvergleich mit alternativen Vertriebskonzepten, Wiesbaden: DUV.
- Lafontaine, F., 1992. Agency Theory and Franchising: Some Empirical Results. Rand Journal of Economics, 23(2), S.263–283.
- Lamnek, S., 2010. Qualitative Sozialforschung, 5., überarbeitete Aufl., Weinheim, Basel: Beltz Verlag.
- Landtag Nordrhein-Westfalen, 2011. Antwort der Landesregierung auf die Kleine Anfrage 601 vom 11. März 2011 des Abgeordneten Marcel Hafke FDP Drucksache 15/1484.
- Lane, J.E., 2007. The Spider Web of Oversight: An Analysis of External Oversight of Higher Education. The Journal of Higher Education, 78(6), S.615–644.
- Laureate International Universities, 2011. Download unter: <http://www.laureate.net/en/AboutLaureate.aspx> [abgerufen am 10.08.2011].
- Leather, S., 1991. Franchising: Some Issues and Concerns. In: Franchising in Post-16 Education. Coombe Lodge Report. Bristol: The Staff College, S.815–819.
- Leusing, B., 2012. „McUniversity“: Innerstaatliches Franchising von Studiengängen – ein Graubereich im deutschen Hochschulsektor. Hochschulmanagement, 2/2012(7. Jahrgang), S.53–59.
- Leusing, B., 2011. „McUniversity“: Innerstaatliches Franchising von Studiengängen deutscher Hochschulen. In: „Über viele Brücken...“ - Neue Architekturen in Fernstudium und Weiterbildung. Schriftenreihe zu Fernstudium und Weiterbildung, Tagungsband der 6. HDL-Fachtagung Brandenburg, S.18–46.
- Levy, D.C., 1986. "Private" and "Public": Analysis amid Ambiguity in Higher Education. In: Levy, D.C. (Hrsg.). Private Education: Studies in Choice and Public Policy, Oxford University Press. S.170–192.
- Liefner, I., 2001. Leistungsorientierte Ressourcensteuerung in Hochschulsystemen: ein internationaler Vergleich. Berlin: Duncker & Humblot.
- Love, J.F., 1986. McDonald's: Behind the Golden Arches, New York: Bantam Books Inc.
- Luhmann, N., 1992. Die Universität als organisierte Institution. In: Kieserling, A. (Hrsg.). Universität als Milieu. Kleine Schriften. Bielefeld: Haux, S.90–99.
- Maasen, S. & Weingart, P., 2008. Unternehmerische Universität und neue Wissenschaftskultur. In: Matthies, H. & Simon, D. (Hrsg.). Wissenschaft unter Beobachtung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S.141–160.
- March, J. G. & Simon, H.A., 1958. Organizations, New York: Wiley.
- Marginson, S. & Considine, M., 2000. The Enterprise University: Power, Governance and Reinvention in Australia, Cambridge University Press.
- Marginson, S. & McBurnie, G., 2004. Cross-border Post-secondary Education in the Asia-Pacific Region. Internationalisation and Trade in Higher Education: Opportunities and Challenges. Paris: OECD, S.137–204.

- Matchie, C., 2003. Die Sicht der Bundesregierung auf die anstehenden Herausforderungen des GATS. In: Friedrich-Ebert-Stiftung, (Hrsg.). Droht der Ausverkauf unserer Hochschulen? Die Privatisierung von Dienstleistungen (GATS) und die Folgen. Erfurt, S.29–34.
- Mathewson, G.F. & Winter, R.A., 1985. The Economics of Franchise Contracts. *Journal of Law and Economics*, 28(3), S.503–526.
- Matiaske, W., 1999. Soziales Kapital in Organisationen, München: Hampp.
- Matiaske, W. & Gretzinger, S., 2000. Steuerungsprobleme in strategischen Netzwerken: Eine machttheoretische Problematisierung. In: Matiaske, W., Mellewig, T. & Stein, F. A. (Hrsg.). Empirische Organisations- und Entscheidungsforschung: Ansätze, Befunde, Methoden. Heidelberg: Physica-Verlag, S.53–66.
- Matiaske, W. & Nienhüser, W., 2010. Machtmessung in Organisationen. In: Mayrhofer, W., Meyer, M. & Titscher, S. (Hrsg.). Praxis der Organisationsanalyse. Wien: facultas wuv, S.155–181.
- Mayer, K.U., 2002. Schwindendes Vertrauen? Überlegungen zum Verhältnis von Hochschule und Gesellschaft. *Beiträge zur Hochschulforschung*, 24(4), S.6–17.
- Mayntz, R., 2004. Governance im modernen Staat. In: Benz, A. (Hrsg.). Governance - Regieren in komplexen Regelsystemen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S.65–76.
- Mayring, P., 2008. Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 10. Aufl., Weinheim, Basel: Beltz Verlag.
- Mayring, P., 2002. Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken. 5. Aufl., Weinheim, Basel: Beltz Verlag.
- Meffert, H., Burmann, C. & Koers, M., 2005. Markenmanagement: Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. Mit Best-Practice- Fallstudien, 2., vollst. überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- Meier, F., 2009. Die Universität als Akteur, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Meinefeld, W., 2004. Hypothesen und Vorwissen in der qualitativen Sozialforschung. In: Flick, U., von Kardorff, E. & Steinke, I. (Hrsg.). Qualitative Forschung: Ein Handbuch. Hamburg: Rowohlt, S.265–275.
- Meuser, M. & Nagel, U., 2009. Experteninterview und der Wandel der Wissensproduktion. In: Bogner, A., Littig, B. & Menz, W. (Hrsg.). Experteninterviews. Theorien, Methoden, Anwendungsfelder. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S.35–60.
- Meyer, J.W. & Ramirez, F.O., 2005. Die globale Institutionalisierung der Bildung. In: Meyer, J.W. (Hrsg.). Weltkultur. Wie die westlichen Prinzipien die Welt durchdringen. Frankfurt a. M.: Suhrkamp, S.212–234.
- Meyer, J.W., Ramirez, F.O., Frank, D.J., Schofer, E. & Gumpert, P.J., 2007. Higher Education as an Institution. In: Gumpert, P.J. (Hrsg.). *Sociology of Higher Education: Contributions and their Contexts*. Baltimore: John Hopkins University Press, S.187–221.
- Meyer, J.W. & Rowan, B., 1977. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *The American Journal of Sociology*, 83(2), S.340–363.
- Miles, M.B. & Huberman, A.M., 1994. *Qualitative Data Analysis: An expanded Sourcebook*, Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Milgrom, P.R. & Roberts, J., 1992. *Economics, Organization and Management*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall International.
- Ministerium für Bildung, Wissenschaft, Weiterbildung und Kultur Rheinland-Pfalz, 2012. Download unter:

<http://www.mbwjk.rlp.de/einzelansicht/archive/2010/october/article/hochschulpakt-sichert-gute-studienbedingungen-bologna-prozess-erfolgreich-weiterentwickelt/> [abgerufen am 20.01.2012].

- Ministerium für Innovation, Wissenschaft, Forschung und Technologie des Landes Nordrhein-Westfalen (MIWFT) (Hrsg.). 2008. Die private Hochschullandschaft in Nordrhein-Westfalen. Düsseldorf.
- Minkler, A.P., 1992. Why Firms Franchise: A Search Cost Theory. *Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE)*, 148, S.240–259.
- Minkler, A.P., 1990. An Empirical Analysis of a Firm's Decision to Franchise. *Economics Letters*, 34(1), S.77–82.
- Mintzberg, H., 1992. Die Mintzberg-Struktur: Organisation effektiver gestalten, Landsberg: Verlag moderne Industrie.
- Mintzberg, H., 1983. *Structures in Five: Designing Effective Organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall International.
- Mitgliedergruppe Fachhochschulen der HRK, 2002. Neue private Hochschulen - Überlegungen zum Wettbewerb staatlicher und privater Hochschulen. Empfehlungen der Mitgliedergruppe Fachhochschulen. Verabschiedet auf der 19. Mitgliederversammlung am 21./22. Oktober 2002 in Lübeck.
- Morris, D., 1993. The Business of Franchising. *Journal of Further and Higher Education*, 17(1), S.57–67.
- Moser, H., 1977. *Methoden der Aktionsforschung: eine Einführung*, München: Kösel.
- Mouwen, K., 2000. Strategy, Structure and Culture of the Hybrid University: Towards the University of the 21st Century. *Tertiary Education and Management*, 6(1), S.47–56.
- Müller, U., Michalke, J.P., Behm, B. & Ziegele, F., 2010. „Was macht eigentlich...das Ministerium?“ Überlegungen zu Wissenschaftsministerien von morgen, Gütersloh: CHE-Arbeitspapier Nr. 132.
- Müller-Böling, D., 2000. *Die entfesselte Hochschule*, Gütersloh: Verlag Bertelsmann-Stiftung.
- Müller-Böling, D., Zechlin, L., Neuvians, K., Nickel, S. & Wismann, P. (Hrsg.), 1998. *Strategieentwicklung an Hochschulen: Konzepte-Prozesse-Akteure*, Gütersloh: Verl. Bertelsmann-Stiftung.
- Müller-Böling, D. & Zürn, M. (Hrsg.), 2007. Private Hochschulen in Deutschland - Reformmotor oder Randerscheinung? In: *Symposium der Hertie School of Governance und des CHE Centrum für Hochschulentwicklung im November 2005*. Berlin.
- Müller-Stewens, G. & Lechner, C., 2005. *Strategisches Management: Wie strategische Initiativen zum Wandel führen*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Musselin, C., 2007. Are Universities Specific Organisations? In: Krücken, G., Kosmützky, A. & Torca, M. (Hrsg.). *Towards a Multiversity?: Universities between Global Trends and National Traditions*, Bielefeld: transcript Verlag, S.63–84.
- Naschold, F. et al. (Hrsg.), 1996. *Leistungstiefe im öffentlichen Sektor: Erfahrungen, Konzepte, Methoden*, Berlin: Ed. Sigma.
- National Institute of Adult Continuing Education, University of Sheffield, University of Warwick & City College Manchester, 2003. *Review of Indirect Funding Agreements and Arrangements between Higher Education Institutions and Further Education Colleges*. Issues Paper 57.
- Neuberger, O., 2002. *Führen und führen lassen*, 6. Aufl., Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Newman, F., Couturier, L. & Scurry, J., 2004. *The Future of Higher Education: Rhetoric, Reality, and the Risks of the Market*, San Francisco: Jossey-Bass.

- Nickel, S., 2008. Qualitätsmanagementsysteme an Universitäten und Fachhochschulen: Ein kritischer Überblick. Beiträge zur Hochschulforschung, Heft 1(30. Jahrgang), S.16–39.
- Nickel, S., 2007a. Institutionelle QM-Systeme in Universitäten und Fachhochschulen. Konzepte - Instrumente - Umsetzung, Gütersloh: CHE-Arbeitspapier Nr. 94.
- Nickel, S., 2007b. Partizipatives Management von Universitäten, München: Hampp.
- Nickel, S., 2006a. Anforderungen an die Weiterentwicklung des Akkreditierungssystems aus Sicht des CHE. Download unter: www.che.de/downloads/CHE_Positionspapier_Akkreditierung.pdf. [abgerufen am 10.04.2009]
- Nickel, S., 2006b. Qualitätsmanagement. In: Pellert, A. (Hrsg.). Einführung in das Hochschul- und Wissenschaftsmanagement. Bonn: Lemmens, S.48–63.
- Nickel, S., 2001. Zielvereinbarungssysteme - Intern. In: Hanft, A. (Hrsg.). Grundbegriffe des Hochschulmanagements. Neuwied, Kriftel: Luchterhand, S.512–520.
- Nickel, S. & Leusing, B., 2009. Studieren ohne Abitur : Entwicklungspotenziale in Bund und Ländern. Eine empirische Analyse, Gütersloh: CHE-Arbeitspapier Nr. 123.
- Niedersachsen, Niedersächsisches Hochschulgesetz (NHG) vom 26.02.2007 (GVBl. Niedersachsen 61.2007,5, S.69 ff.), zul. geänd. durch Gesetz vom 20.06.2012 (GVBl. Niedersachsen 66.2012,12, S.186 f.).
- Nienhüser, W., 2008. Resource Dependence Theory - How Well Does It Explain Behavior of Organizations. Management Revue, 19(1-2), S.9–32.
- Nienhüser, W., 2003. Macht. In: Martin, A. (Hrsg.). Organizational Behavior - Verhalten in Organisationen. Stuttgart: Kohlhammer, S.139–172.
- Nienhüser, W., 1998. Macht bestimmt die Personalpolitik! Erklärung der betrieblichen Arbeitsbeziehungen aus macht- und austauschtheoretischer Perspektive. In: Martin, A. & Nienhüser, W. (Hrsg.). Personalpolitik. Wissenschaftliche Erklärung der Personalpolitik. München: Mering, S.239–264.
- Nordrhein-Westfalen, Gesetz über die Hochschulen des Landes Nordrhein-Westfalen (HG): Art. 1 des Hochschulfreiheitsgesetzes vom 31.10.2006 (GVBl. Nordrhein-Westfalen 60.2006,30, S.474 ff.), zul. geänd. durch Gesetz vom 31.01.2012 (GVBl. Nordrhein-Westfalen 66.2012,4, S.90 ff.).
- Nordrhein-Westfalen, Gesetz zur Erhebung von Studienbeiträgen und Hochschulabgaben (Studienbeitrags- und Hochschulabgabengesetz - StBAG) NRW vom 21.März 2006 (Artikel 2 des Gesetzes zur Sicherung der Finanzierungsgerechtigkeit im Hochschulwesen (HFGG) (GV. NRW. S.119).
- Nordrhein-Westfalen, Gesetz zur Errichtung einer Stiftung „Stiftung zur Akkreditierung von Studiengängen in Deutschland“ vom 15.02.2005 i.d.F. vom 01.04.2008. Download unter: <http://www.akkreditierungsrat.de/index.php?id=grundlagen> [abgerufen am 16.02.2011].
- Norton, S.W., 1988. An Empirical Look at Franchising as an Organizational Form. The Journal of Business, 61(2), S.197–218.
- NTU - Nottingham Trent University, 2011. Download unter: https://www.ntu.ac.uk/cadq/quality_assurance/approval_process/validation_provision/index.html [abgerufen am 24.08.2011].
- Nullmeier, F., Czada, R. & Lütz, S., 2000. „Mehr Wettbewerb!“ Zur Marktkonstitution in der Hochschulpolitik. In: Czada, R. & Lütz (Hrsg.). Die politische Konstitution von Märkten. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S.209–228.
- OECD, 2011. Bildung auf einen Blick. OECD Indikatoren, Paris.

- Oliver, C., 1991. Strategic Responses to Institutional Processes. *Academy of Management Review*, 16(1), S.145–179.
- Parker, M. & Jary, D., 1995. The McUniversity: Organization, Management and Academic Subjectivity. *Organization*, 2(2), S.319–338.
- Parry, G., 2009. Higher Education, Further Education and the English Experiment. *Higher Education Quarterly*, 63(4), S.322–342.
- Parry, G., 2006. Policy-Participation Trajectories in English Higher Education. *Higher Education Quarterly*, 60(4), S.392–412.
- Parry, G. & Thompson, A., 2002. *Closer By Degrees: the Past, Present and Future of Higher Education in Further Education Colleges*, London: Learning and Skills Development Agency.
- Parry, G. & Thompson, A., 2001. *Higher Education in FE Colleges*, London: Learning and Skills Development Agency.
- Parsons, T., 1956. Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations. *Administrative Science Quarterly*, S.63–85.
- Parsons, T. & Platt, G.M., 1973. *The American University*, Cambridge: Harvard University Press.
- Pasternack, P. & Kehm, B.M. (Hrsg.), 2001. *Hochschulentwicklung als Komplexitätsproblem. Fallstudien des Wandels.*, Weinheim, Basel: Beltz Verlag.
- Pechar, H., 2006. Ökonomie von Hochschulsystemen. In: Pellert, A. (Hrsg.). *Einführung in das Hochschul- und Wissenschaftsmanagement*. Bonn: Lemmens, S.121–137.
- Pellert, A., 2000. Expertenorganisationen reformieren. In: Hanft, A. (Hrsg.). *Hochschulen managen? Neuwied, Kriftel: Luchterhand*, S.39–55.
- Pellert, A., 1999. *Die Universität als Organisation*, Wien: Böhlau Verlag.
- Perrigot, R. & Cliquet, G., 2007. Existence of the Plural Form Within Franchised Networks: Some Early Results from the US and French Markets. In: Cliquet, G., Hendrikse, G., Tuunanen, M. & Windsperger, J. (Hrsg.). *Economics and Management of Networks. Franchising, Strategic Alliances, and Cooperatives*. Heidelberg: Physica-Verlag, S.51–68.
- Peterson, M.W., 2007. The Study of Colleges and Universities as Organizations. In: Gumpert, P.J. (Hrsg.). *Sociology of Higher Education: Contributions and their Contexts*. Baltimore: John Hopkins University Press, S.147–184.
- Pfeffer, J., 1992. *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*, Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. & Salancik, G.R., 2003. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Stanford, California: Stanford Business Books.
- Pfeffer, J. & Salancik, G.R., 1974. Organizational Decision Making as a Political Process: The Case of a University Budget. *Administrative Science Quarterly*, 19(2), S.135–151.
- Pfnür, A., 2006. Public-Private-Partnership in wissenschaftlichen Institutionen - Grundlagen, Optionen und Perspektiven. In: Berthold, C., Scholz, G., Seidler, H.H. & Tag, B. (Hrsg.). *Handbuch Praxis Wissenschaftsfinanzierung. Forschung, Personal und Ausstattung nachhaltig sichern*. Berlin: Raabe Verlags-GmbH, D 2.1.
- Picot, A., 1995. Der Einfluss wettbewerblicher Rahmenbedingungen auf Organisationsstrukturen am Beispiel des Franchising. In: *Stabilität und Effizienz hybrider Organisationsformen. Die Kooperation im Lichte der Neuen Institutionenökonomik. Beiträge zu ei-*

- nem Symposium. Münster: Institut für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, S.39–61.
- Picot, A., 2000. Die Entstehung von Neuem und die Entwicklung der Universität. In: Universität im 21. Jahrhundert. Zur Interdependenz von Begriffen und Organisationen der Wissenschaft. Universität und Gesellschaft - Schriftenreihe zur Universitätsentwicklung. München: Rainer Hampp Verlag, S.301–314.
- Picot, A., Dietl, H. & Franck, E., 2002. Organisation: eine ökonomische Perspektive, 3. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Picot, A. & Wolff, B., 1995. Franchising als effiziente Vertriebsform. Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Sonderheft, 35, S.223–243.
- Pratt, J.W. & Zeckhauser, R.J., 1985. Principals and Agents: An Overview. In: Pratt, J.W. & Zeckhauser, R.J. (Hrsg.). Principals and Agents: The Structure of Business. Harvard Business School Press, S.1–35.
- Prichard, C. & Willmott, H., 1997. Just How Managed is the McUniversity? Organization Studies, 18(2), S.287–316.
- Prior, L., 2009. Using Documents in Social Research, 2. Aufl., London: Sage Publications Ltd.
- Promberger, K. & Piazzolo, F., 2004. Franchising in der öffentlichen Verwaltung. Zentrum für Verwaltungsmanagement (Leopold-Franzen-Universität Innsbruck), Working Paper Nr. 13/2004.
- Public Affairs Manager, 2011. Download unter: http://pamanager.blogspot.de/2010_06_13_archive.html [abgerufen am 10.08.2011].
- QAA - Quality Assurance Agency, 2010. Code of Practice for the Assurance of Academic Quality and Standards in Higher Education. Collaborative Provision and Flexible and Distributed Learning. Download unter: <http://www.qaa.ac.uk/Publications/InformationAndGuidance/Pages/Code-of-practice-section-2.aspx> [abgerufen am 24.08.2011].
- Rashid, S. & Brooks, G., o.J. Universal Access and Dual Regimes of Further and Higher Education (The FurtherHigher Project), Economic and Social Research Council. Download unter: <http://www.sheffield.ac.uk/furtherhigher> [abgerufen am 12.08.2011].
- Rauhvargers, A. & Tauch, C., 2002. Survey on Master Degrees and Joint Degrees in Europe, European University Association. Download unter: <http://www.eua.be/Publications.aspx> [abgerufen am 13.06.2011].
- Reichard, C., 1998. Institutionelle Wahlmöglichkeiten bei der öffentlichen Aufgabenwahrnehmung. In: Budäus, D. (Hrsg.). Organisationswandel öffentlicher Aufgabenwahrnehmung. Baden-Baden: Nomos, S.121–153.
- Reichwald, R. & Koller, H., 1998. Zur Organisation der Universität der Zukunft. Wissensmanagement, 4, S.39–49.
- Reuke, H., 2005. Das Akkreditierungsverfahren. In: Bretschneider, F. & Wildt, J. (Hrsg.). Handbuch Akkreditierung von Studiengängen. Bielefeld: WBV, S.145–150.
- Richter, R. & Furubotn, E.G., 2003. Neue Institutionenökonomik: Eine Einführung und kritische Würdigung, 3., überarbeitete und erweiterte Aufl., Tübingen: Mohr (Siebeck).
- Richter, T. & Pierlings, T., 2003. Franchising-Kooperationen im Hochschulbereich. Wissenschaftsrecht, 36, S.223–244.
- Ripperger, T., 2003. Ökonomik des Vertrauens: Analyse eines Organisationsprinzips, Tübingen: Mohr (Siebeck).
- Ritzer, G. (Hrsg.), 2009. McDonaldization: The Reader, Thousand Oaks: Pine Forge Press.

- Ritzer, G., 2008. *McDonaldization of Society*, Thousand Oaks: Pine Forge Press.
- Ritzer, G., 2002. Enchanting McUniversity: Toward a Spectacularly Irrational University Quotidian. In: Hayes, D. & Wynyard, R. (Hrsg.). *The McDonaldization of Higher Education*. Westport, Connecticut: Bergin & Garvey, S.19–32.
- Ritzer, G., 1998. *The McDonaldization Thesis: Explorations and Extensions*, London: Sage Publications Ltd.
- Ritzer, G., 1996. McUniversity in the Postmodern Consumer Society. *Quality in Higher Education*, 2(3), S.185–199.
- Robinson, D., Hammersley-Fletcher, L., Davies, P. & Vigurs, K., 2006a. A Comparative Study of the Leadership, Governance and Management (LGM). Issues of three FE/HE Partnerships. Download unter: <http://www.theresearchcentre.co.uk/reports/comparative-study-leadership-governance-and-management-lgm-issues-three-fehe-partnerships> [abgerufen am 12.06.2010].
- Robinson, D., Hammersley-Fletcher, L., Davies, P. & Vigurs, K., 2006b. A Guide for those FE Colleges and HE Institutions entering into Partnership from the HEFCE project 'A Comparative Study of Leadership Governance and Management. Issues of three HE/FE Partnerships'. Download unter: http://consortium-old.hud.ac.uk/lgm/the_guide_to_fehe_partnerships.html [abgerufen am 12.06.2010].
- Ross, S.A., 1973. The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem. *The American Economic Review*, 63(2), S.134–139.
- Rubin, P.H., 1978. The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract. *Journal of Law and Economics*, 21(1), S.223–233.
- Schanze, E., 1996. Franchising im öffentlichen Sektor. In: Naschold, F. u. a. (Hrsg.). *Leistungstiefe im öffentlichen Sektor: Erfahrungen, Konzepte, Methoden*. Berlin: Ed. Sigma, S.127–140.
- Schanze, E., 1993. Symbiotic Arrangements. *Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE)*, 4(149), S.691–697.
- Schanze, E., 1991. Symbiotic Contracts: Exploring long-term Agency Structures between Contract and Corporation. In: Joerges, C. (Hrsg.). *Franchising and the Law: Theoretical and Comparative Approaches in Europe and the United States*. Baden-Baden: Nomos, S.67–104.
- Schedler, K. & Proeller, I., 2006. *New Public Management*, Wien: Haupt Verlag.
- Schelsky, Helmut, 1971. *Einsamkeit und Freiheit: Idee und Gestalt der deutschen Universität und ihrer Reformen*, Düsseldorf: Bertelsmann Universitätsverlag.
- Schelsky, H., 1963. *Einsamkeit und Freiheit. Idee und Gestalt der deutschen Universität und ihrer Reformen*, Hamburg: Rowohlt.
- Scherrer, C., 2003. Das war einmal, dass Bildung öffentlich war? Die deutsche Hochschul-landschaft und das GATS. In: Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.). *Droht der Ausverkauf unserer Hochschulen? Die Privatisierung von Dienstleistungen (GATS) und die Folgen*. Erfurt, S.9–28.
- Schimank, U., 2008. Ökonomisierung der Hochschulen – eine Makro-Meso-Mikro-Perspektive. In: Rehberg, K.-S. (Hrsg.). *Die Natur der Gesellschaft. Verhandlungen des 33. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Kassel, 2006*. Frankfurt a.M.: Campus, S.622-635.
- Schimank, U., 2007. Die Governance-Perspektive: Analytisches Potenzial und anstehende konzeptionelle Fragen. In: Altrichter, H., Brüsemeister, T. & Wissinger, J. (Hrsg.).

- Educational Governance. Handlungskoordination und Steuerung im Bildungssystem. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S.231–260.
- Schimank, U., 2004. New Governance in Hochschulen und die Auswirkungen auf die Forschung. Beiträge zur Hochschulpolitik, (9), S.79–88.
- Schimank, U., 2001. Festgefahrene Gemischtwarenläden: Die deutschen Hochschulen als erfolgreich scheidende Organisationen. In: Stölting, E. & Schimank, U. (Hrsg.). Die Krise der Universitäten. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S.223–242.
- Schleswig-Holstein, Gesetz über die Hochschulen und das Universitätsklinikum Schleswig-Holstein (HSG) vom 28.02.2007 (GVBl. Schleswig-Holstein 2007,7, S.184 ff.), zul. geänd. durch Gesetz vom 04.02.2011 (GVBl. 2011,3, S.34 ff.; ber. in GVBl. 2011,4, S.67).
- Schneidewind, U., 2009. Nachhaltige Wissenschaft. Plädoyer für einen Klimawandel im deutschen Wissenschafts- und Hochschulsystem, Marburg: Metropolis Verlag.
- Scholz, W.-D., 1996. Private Hochschulen/Universitäten in Deutschland. Eine ernsthafte Alternative zu staatlichen Einrichtungen? In: Chwirot, S. & Hahn, H.H. (Hrsg.). Aspekte der Bildungsforschung. Oldenburg, S.69–92.
- Schreiterer, U. & Witte, J., 2001. Modelle und Szenarien für den Export deutscher Studienangebote ins Ausland. Eine international vergleichende Studie im Auftrag des DAAD. CHE - Centrum für Hochschulentwicklung & DAAD - Deutscher Akademischer Auslandsdienst (Hrsg.), Gütersloh.
- Schreyögg, G., 2008. Organisation, 5. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- Schreyögg, G., 2000. Kommentar: Theorien organisatorischer Ressourcen. In: Ortmann, G., Sydow, J. & Türk, K. (Hrsg.). Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S.481–486.
- Schütze, H.G. & Slowey, M., 2000. Traditions and New Directions in Higher Education. A Comparative Perspective of Non-Traditional Students and Lifelong Learners. In: Schütze, H.G. & Slowey, M. (Hrsg.). Higher Education and Lifelong Learners. International Perspectives on Change. London: Routledge, S.3–24.
- Schwerdtfeger, B., 2002. Die Bluff-Gesellschaft. Ein Streifzug durch die Welt der Karriere, Weinheim: Wiley.
- Scott, W.R., 1995. Institutions and Organizations, Thousand Oaks: Sage Publications Ltd.
- Scott, W. R., 1987. The Adolescence of Institutional Theory. Administrative Science Quarterly, 4(32), S.493–511.
- Scott, W.R. & Meyer, J.W., 1983. The Organization of Societal Sectors. In: Meyer, J.W. & Scott, W.R. (Hrsg.). Organizational Environments: Ritual and Rationality. Beverly Hills: Sage Publications, S.129–153.
- Selznick, P., 1957. Leadership in Administration: A Sociological Interpretation, New York: University of California Press.
- Selznick, P., 1949. TVA and the Grass Roots: A Study in the Sociology of Formal Organization, Berkeley CA: University of California Press.
- Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung Berlin, 2012. Private Hochschulen. Download unter: http://www.berlin.de/sen/wissenschaft-und-forschung/berliner-hochschulen/private_hochschulen.html [abgerufen am 21.02.2012].

- Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung Berlin, 2011. Das Verfahren der Staatlichen Anerkennung einer privaten Hochschule. Download unter: http://www.berlin.de/imperia/md/content/sen-wissenschaft/berliner_hochschulen/anerkennungsverfahren.pdf [abgerufen am 21.01.2012].
- Senge, K., 2011. Das Neue am Neo-Institutionalismus: Der Neo-Institutionalismus im Kontext der Organisationswissenschaft. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Skaupy, W.F., 1995. Handbuch für die Betriebs- und Rechtspraxis, 2., neu bearbeitete Aufl., München: Verlag Vahlen.
- Skills Funding Agency, 2011. Download unter: <http://skillsfundingagency.bis.gov.uk/> [abgerufen am 13.08.2011].
- Slaughter, S. & Leslie, L.L., 1997. Academic Capitalism: Politics, Policies, and the Entrepreneurial University, John Hopkins University Press.
- Slaughter, S. & Rhoades, G., 2004. Academic Capitalism and the New Economy: Markets, State, and Higher Education, John Hopkins University Press.
- Smith, R., 1991. Negotiating Franchising Arrangements. In: Franchising in Post-16 Education. Coombe Lodge Report. Bristol: The Staff College, S.767–778.
- Sperlich, A., 2008. Theorie und Praxis erfolgreichen Managements privater Hochschulen in Deutschland, Berlin: BWV Verlag.
- Spiegel online - Unispiegel, o. V., 2009. Vertraulicher Bericht: Finanznot von Privatuni Witten schlimmer als bekannt. Download unter: <http://www.spiegel.de/unispiegel/studium/vertraulicher-bericht-finanznot-von-privatuni-witten-schlimmer-als-bekannt-a-600491.html> [abgerufen am 21.01.2012].
- Spremann, K., 1987. Agent and Principal. Agency Theory, Information, and Incentives, 1, S.3–37.
- Stake, R.E., 1995. The Art of Case Study Research, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Stannek, A. & Ziegele, F., 2007. Germany. In: Wells, P.J., Sadlak, J. & Vlasceanu, L. (Hrsg.). The Rising Role and Relevance of Private Higher Education in Europe. UNSCO-CEPES, S.131–213.
- Statistisches Bundesamt, 2011a. A-Z - Glossar - Hochschulstatistiken. Download unter: <https://www.destatis.de/DE/Meta/AbisZ/Hochschulen.html> [abgerufen am 12.12.2011].
- Statistisches Bundesamt, 2011b. Hochschulen auf einen Blick. Ausgabe 2011, Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt, 2011c. Schnellmeldungsergebnisse der Hochschulstatistik zu Studierenden und Studienanfänger/-innen - vorläufige Ergebnisse -, Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- Statistisches Bundesamt, 2011d. Schnellmeldungsergebnisse der Schulstatistik zu Schülerinnen und Schülern der allgemeinbildenden und beruflichen Schulen. Vorläufige Ergebnisse - Schuljahr 2010/2011, Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- Statistisches Bundesamt, 2011e. Studierende an Hochschulen. Wintersemester 2010/2011, Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- Steinbeis-Hochschule Berlin, 2012. Download unter: http://www.steinbeis-hochschule.de/studium/bachelor.html?no_cache=1 [abgerufen am 23.03.2012].
- Steinke, I., 2004. Gütekriterien qualitativer Forschung. In: Flick, U., von Kardorff, E. & Steinke, I. (Hrsg.). Qualitative Forschung: Ein Handbuch. Hamburg: Rowohlt, S.319–331.
- Steinkemper, U., 2002. Die verfassungsrechtliche Stellung der Privathochschule und ihre staatliche Förderung. Berlin: Duncker & Humblot.

- Stifterverband, 2010a. Auswirkungen von Studiengebühren. Ein Vergleich der Bundesländer nach Studierendenzahlen und ihrer sozialen Zusammensetzung. Ländercheck. Lehre und Forschung im Föderalen Wettbewerb. Download unter: <http://www.laendercheck-wissenschaft.de/> [abgerufen am 12.06.2011].
- Stifterverband, 2010b. Unternehmen Uni – Rolle und Zukunft privater Hochschulen. Wirtschaft und Wissenschaft, 04.
- Stölting, E. & Schimank, U. (Hrsg.), 2001. Die Krise der Universitäten, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Strosnider, K., 1997. An Aggressive, For-Profit University Challenges Traditional Colleges Nationwide. Download unter: <http://www.apollogrp.edu/Releases/selected/060697.htm> [abgerufen am 26.01.2010].
- TDA - TAFE Directors Australia, 2011. Higher Education in Further Education Colleges in England: Lessons for Australia. Download unter: <http://www.tda.edu.au/> [abgerufen am 24.08.2011].
- Teichler, U., 2008. Reformwellen: Die aktuelle Hochschulreformediskussion in Deutschland. In: Kehm, B., Mayer, E. & Teichler, U. (Hrsg.). Hochschulen in neuer Verantwortung - strategisch, überlastet, divers? Hochschule Innovativ. Bonn: Lemmens, S.30–32.
- Teichler, U., 2005. Hochschulsysteme und Hochschulpolitik: quantitative und strukturelle Dynamiken, Differenzierungen und der Bologna-Prozess, Münster: Waxmann Verlag.
- Teichler, U. & Wolter, A., 2004. Studierchancen und Studienangebote für Studierende außerhalb des Mainstreams in Deutschland. Eine Bestandsaufnahme anlässlich der Diskussion über die Zukunft der HWP – Hamburger Universität für Wirtschaft und Politik. HWP Magazin Spezial, 2.
- The National Committee of Inquiry into Higher Education, 1997. Dearing Report 1997, Download unter: <http://www.leeds.ac.uk/educol/ncihe/> [abgerufen am 04.05.2012].
- Thierfelder, R., 2009. Akkreditierungsentscheidung im föderalen System. Das Verhältnis von ländergemeinsamen und landesspezifischen Strukturvorgaben. In: Benz, W., Kohler, J. & Landfried, K. (Hrsg.). Handbuch Qualität in Studium und Lehre. Stuttgart: Raabe, S.1–26.
- Thimme, C., 2005. Bildungsexport in der Praxis. Deutsche Studienangebote im Ausland, Deutscher Akademischer Austauschdienst (DAAD).
- Thomas, E., 2002. Collaboration within and between HEIs in England: A Review of Policy and Practice. In: Thomas, E., Cooper, M. & Quinn, J. (Hrsg.). Collaboration to Widen Participation in Higher Education. Stoke-on-Trent: Trentham Books, S.29–49.
- Thompson, J.D., 1967. Organizations in Action, New York: McGraw-Hill.
- Tierney, W.G. & Hentschke, G.C., 2007. New Players, Different Game: Understanding the Rise of For-profit Colleges and Universities, John Hopkins University Press.
- Tietz, B., 1987. Handbuch Franchising: Zukunftsstrategien für die Marktbearbeitung, Landsberg: Verlag Moderne Industrie.
- Tirole, J., 1986. Hierarchies and Bureaucracies: On the Role of Collusion in Organizations. Journal of Law, Economics, and Organization, 2(2), S.181–214.
- Titz, C., 2010. Berliner Senat schließt Phantom-Hochschule. Spiegel online - Unispiegel. Download unter: <http://www.spiegel.de/unispiegel/studium/dubiose-bildungsfirma-berliner-senat-schliesst-phantom-hochschule-a-730934.html> [abgerufen am 21.01.2011].
- Titz, C., 2008. Rostocker Privatuni: Schiffbruch an der Ostseeküste. Spiegel online. Download unter: <http://www.spiegel.de/unispiegel/studium/rostocker-privatuni-schiffbruch-an-der-ostseekueste-a-573276.html> [abgerufen am 10.08.2011].

- TTZ Weiz - Studien- & Technologie Transfer Zentrum Weiz, 2012. Download unter: <http://www.ttz-weiz.at/> [abgerufen am 12.04.2012].
- Tunbridge, I., 1991. Franchising Higher Education Activity at Polytechnic South West. In: Franchising in Post-16 Education. Coombe Lodge Report. Bristol: The Staff College, S.803–808.
- Türk, K., 2000. Organisation als Institution der kapitalistischen Gesellschaftsformation. In: Ortman, G., Sydow, J. & Türk, K. (Hrsg.). Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S.124–177.
- TÜV Süd Akademie, 2012. Download unter: http://www.tuev-sued.de/akademie_de/hochschulen/hochschule_deggendorf [abgerufen am 21.04.2012].
- Twist, M.J.W., van & In't Veld, R.J., van, 1999. Public Organizations in the Market Place. Risks, Profit Opportunities and Conditions for existence. NIG Working Papers, Enschede, 99(5).
- UNESCO & OECD, 2005. UNESCO/OECD Guidelines on “Quality Provision in Cross-border Higher Education”. Download unter: http://portal.unesco.org/education/en/ev.php-URL_ID=29228&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html [abgerufen am 03.09.2011].
- Universities Australia, 2005. Code of Ethical Practice in the Provision of Education to International Students by Australian Universities. Download unter: <http://www.universitiesaustralia.edu.au/page/policy---advocacy/international/code-of-practice/> [abgerufen am 02.09.2011].
- University of Glasgow, 2009. Code of Practice for Validated Provision. Download unter: www.gla.ac.uk/media/media_125739_en.pdf [abgerufen am 24.08.2011].
- University of Sheffield, 2011. The FurtherHigher Project. Download unter: <http://www.sheffield.ac.uk/furtherhigher/papers> [abgerufen am 15.08.2011].
- University of Sunderland, 2012. Download unter: <http://www.sunderland.ac.uk/> [abgerufen am 21.04.2012].
- Universities UK, 2010. The Growth of Private and For-profit Higher Education Providers in the UK. Download unter: <http://www.universitiesuk.ac.uk/Publications/Pages/Privateandforprofitproviders.aspx> [abgerufen am 21.08.2011].
- Voorhees, R.A. & Milam, J.H., 2005. The Hidden College: Noncredit Education in the United States, Curry School of Education, University of Virginia.
- Walgenbach, P., 2006. Neoinstitutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie. In: Kieser, A. & Ebers, M. (Hrsg.). Organisationstheorien. Stuttgart: Kohlhammer, S.353–402.
- Walgenbach, P. & Oertel, S. 2010. Die Umwelt der Organisation. In: Mayrhofer, W., Meyer, M. & Titscher, S. (Hrsg.). Praxis der Organisationsanalyse. Wien: facultas wuv, S.63–82.
- Weber, M., 1972. Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie, Tübingen: Mohr (Siebeck).
- Weber, W. & Habich, J., 2000. Corporate Governance und Hochschulmanagement. In: Matiaske, W., Mellewig, T. & Stein, F.A. (Hrsg.). Empirische Organisations- und Entscheidungsforschung: Ansätze, Befunde, Methoden. Heidelberg: Physica-Verlag, S.124–135.
- Weick, K.E., 1995. Sensemaking in Organizations, Thousand Oaks: Sage Publications.

- Weick, K.E., 1976. Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly*, 1(21), S.1–19.
- Weick, K.E., 1969. *The Social Psychology of Organizing*, New York: McGraw-Hill.
- Welge, M.K. & Al-Laham, A., 2008. *Strategisches Management*, Wiesbaden: Gabler.
- Wernerfelt, B., 1984. A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), S.171–180.
- Whitley, R., 2008. Universities as Strategic Actors: Limitations and Variations. In: Engwall, L. & Weaire, D. (Hrsg.). *The University in the Market*. London: Portland Press, S.23–37.
- WiB e.V. - Weiterqualifizierung im Bildungsbereich. An-Institut der Universität Potsdam, 2012. Download unter: <http://www.wib-potsdam.de/> [abgerufen am 21.04.2012].
- Williamson, O.E., 1985. *The Economic Institutions of Capitalism*, New York: Free Press.
- Winter, M., 2007. Programm-, Prozess- und Problem Akkreditierung. Die Akkreditierung von Studiengängen und ihre Alternativen. *die hochschule*, 2/2007, S.88–124.
- von Wissel, C., 2007. Hochschule als Organisationsproblem. Neue Modi universitärer Selbstbeschreibung in Deutschland, Bielefeld: transcript Verlag.
- Wissenschaftsrat, 2012. Private und kirchliche Hochschulen aus Sicht der Institutionellen Akkreditierung.
- Wissenschaftsrat, 2011. Hintergrundinformation: Institutionelle Akkreditierung nicht-staatlicher Hochschulen durch den Wissenschaftsrat 2001 bis 2011.
- Wissenschaftsrat, 2010a. Empfehlungen zur Differenzierung von Hochschulen.
- Wissenschaftsrat, 2010b. Empfehlungen zur Rolle der Fachhochschulen im Hochschulsystem.
- Wissenschaftsrat, 2010c. Leitfaden der Institutionellen Akkreditierung.
- Wissenschaftsrat, 2010d. Leitfaden der Konzeptprüfung nichtstaatlicher Hochschulen in Gründung.
- Wissenschaftsrat, 2009. Stellungnahme zur Zukunft der institutionellen Akkreditierung nicht-staatlicher Hochschulen in Deutschland durch den Wissenschaftsrat.
- Wissenschaftsrat, 1985. Empfehlungen zum Wettbewerb im deutschen Hochschulsystem.
- Witte, J., 2008. The Changing Political Framework of Quality Assurance in German Higher Education: National Debates in European Context. In: *Implementing and Using Quality Assurance: Strategy and Practice. A Selection of Papers from the 2nd European Quality Assurance Forum*. Brüssel: European University Association.
- Witte, J., 2001. Studienexporte als "Academic Enterprise": Strategien und Modelltypen angelsächsischer Hochschulen. Vortrag, Bonn, 09. Mai 2001.
- Wolff, S., 2004. Dokumenten- und Aktenanalyse. In: Flick, U., von Kardorff, E. & Steinke, I. (Hrsg.). *Qualitative Forschung: Ein Handbuch*. Hamburg: Rowohlt, S.502–513.
- Woodrow, M., 1993. Franchising: The Quiet Revolution. *Higher Education Quarterly*, 47(3), S.207–220.
- Wurmseer, G., 2010. *Auf dem Weg zu neuen Hochschultypen*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Yin, R.K., 2002. *Case Study Research: Design and Methods*, 3. Aufl., Thousand Oaks: Sage Publications.
- Yorke, M., 1993. Quality Assurance for Higher Education Franchising. *Higher Education*, 26(2), S.167–182.

- Zechlin, Lothar, 2007. Strategische Hochschulentwicklung - Überlegungen zu einer Typologie. *die hochschule*, 1/2007(16. Jahrgang), S.115–131.
- Ziegele, F., 2010. Hochschulfinanzierung. In: Barz, H. (Hrsg.). *Handbuch Bildungsfinanzierung*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S.213–224.
- Ziegele, F. & Handel, K., 2004. Anreizsysteme im Hochschuleinsatz. Grundlagen - Chancen und Grenzen - Empfehlungen zu Auswahl und Konzeption. In: Benz, W., Kohler, J. & Landfried, K. (Hrsg.). *Handbuch Qualität in Studium und Lehre*. Raabe, S.1–22.
- Zu Knyphausen-Aufseß, D., 2000. Auf dem Weg zu einem ressourcenorientierten Paradigma? Resource-Dependence-Theorie der Organisation und Resource-based View des Strategischen Managements im Vergleich. In: Ortmann, G., Sydow, J. & Türk, K. (Hrsg.). *Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S.452–481.
- Zucker, L.G., 1977. The Role of Institutionalization in Cultural Persistence. *American Sociological Review*, 42(5), S.726–743.
- ZVA-Bildungszentrum, 2012. Download unter: http://www.zva-akademie.de/index.php?option=com_content&view=article&id=70&Itemid=72 [abgerufen am 21.04.2012].

ANHANG - Dissertation

„McUniversity“:

Innerstaatliches Academic Franchising (AF)

deutscher Hochschulen – Eine public-private Perspektive

zur Erlangung des akademischen Grades

eines Doktors der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (Dr. rer. pol.)

der Universität Flensburg

eingereicht von

Britta Leusing, MBA

am 15. November 2012

Kontakt: britta.leusing@gmail.com

Verzeichnis der Anhänge

- ANHANG 1: Beispielliste von Franchisingmodellen im deutschen Hochschulsektor**
- ANHANG 2: Codes of Good Practice zur Steuerung von Franchisemodellen auf supranationaler und nationaler Ebene**
- ANHANG 3: Bedingungen für die Wahl der Verhaltensstrategien zur Beeinflussung des Machtverhältnisses einer fokalen Organisation in einer Austauschbeziehung aus der RDT**
- ANHANG 4: Interviewleitfäden**
- ANHANG 5: Transkriptionsleitfaden**
- ANHANG 6: Listen der in der Fallstudienanalyse eingesetzten Dokumente**
- ANHANG 7: Extraktionsleitfaden**
- ANHANG 8: Weitere Franchiseaktivitäten der PHfB**
- ANHANG 9: Codierung der Interviewzusammenfassungen**

ANHANG 1: Beispielliste¹ von Franchisingmodellen im deutschen Hochschulsektor

Die aufgeführten Tabellen enthalten Beispiele von mutmaßlichen Franchisingaktivitäten im deutschen Hochschulsektor. Die Liste erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit oder auf vollständig korrekte Nennungen: Die Recherche von Franchisingmodellen ist äußerst schwierig, da sie nur in wenigen Fällen als solche bezeichnet werden. Häufig laufen sie unter einem ähnlichen Begriff wie „kooperative Studiengänge“, denen jedoch ein breites Feld unterschiedlicher Kooperationsformen von dualen Studiengängen, Double-Degree-Programmen oder anderen Kooperationen zwischen Hochschulen für ein gemeinsames Angebot zuordenbar ist. Zudem werden die Modelle in vielen Fällen nicht transparent dargestellt, so dass eine vorliegende Franchisingkooperation lediglich zu vermuten ist. Schwierig sind ebenfalls jeweils unterschiedliche Darstellungen der Kooperationsaktivitäten der beteiligten Akteure (z.B. Darstellung unterschiedlicher Studiengänge auf den jeweiligen Webseiten).

Die Auflistung beginnt mit innerstaatlichen Franchisingarrangements entlang der nachstehenden Aufteilung:

- 1.1 Staatliche Hochschulen als Franchisegeber mit privaten Bildungsträgern als Franchisenehmer
- 1.2 Staatliche Hochschulen als Franchisegeber mit Einrichtungen der Hochschule als Franchisenehmer (z.B. An-Institute)
- 1.3 Private Hochschulen als Franchisegeber mit privaten Bildungsträgern als Franchisenehmer.

Danach folgen Beispiele im grenzüberschreitenden Bereich mit ausländischen Hochschulen als Franchisegeber und deutschen, privaten Bildungsträgern als Franchisenehmer. Es werden keine Kooperationen zwischen ausländischen Hochschulen und deutschen, staatlichen Hochschulen aufgeführt. Der Aufwand der dafür notwendigen Recherchearbeit kann im Rahmen dieser Arbeit nicht geleistet werden.

1. Innerstaatliche Franchisingarrangements

1.1 Staatliche Hochschulen als Franchisegeber mit privaten Bildungsträgern als Franchisenehmer

Franchise- geber- hochschule	Franchisenehmer- einrichtung	Studiengang bzw. -gänge	Kommentar	Quelle
Hochschule Bochum	FOM	Bachelor: Elektrotechnik, Maschinenbau und Mechatronik Master: Maschinenbau und Mechatronik	Berufsbegleitend, werden als „Franchise- Studiengänge“ kommuniziert	http://www.hochschule-bochum.de/studienangebot/franchise-studiengaenge.html

¹ Stand: 04.05.2012

FH Südwestfalen	VWA Hellweg-Sauerland GmbH	Bachelor: Betriebswirt	Berufs- oder ausbildungsbegleitend	http://www4.fh-swf.de/de/home/studienint/eressierte/beruf_studium/franchise/betriebswirtschaft/index.php
	Siemens Professional Education	Bachelor: Elektrotechnik Bachelor: International Management with Engineering, Wirtschaft, Wirtschaftsingenieurwesen-Elektrotechnik, Wirtschaftsingenieurwesen-Maschinenbau	Berufs- oder ausbildungsbegleitend, mehrere Studienorte	http://www4.fh-swf.de/de/home/studienint/eressierte/beruf_studium/franchise/elektrotechnik_1/elektrotechnikundmechatronik_3.php
	Technische Akademie Esslingen e.V.	Bachelor: Elektrotechnik, Elektrotechnik mit den Studienschwerpunkten Mechatronik und Automatisierungstechnik, Maschinenbau, Maschinenbau mit Schwerpunkt Gießereitechnologie, Wirtschaft, Wirtschaftsingenieurwesen-Elektrotechnik, Wirtschaftsingenieurwesen-Maschinenbau	Berufs- oder ausbildungsbegleitend	http://www4.fh-swf.de/de/home/studienint/eressierte/beruf_studium/franchise/elektrotechnikundmechatronik/index.php
	TÜV Rheinland Akademie GmbH	Bachelor: Elektrotechnik, Maschinenbau, Maschinenbau, Wirtschaftsingenieurwesen-Elektrotechnik, Wirtschaftsingenieurwesen-Maschinenbau	Berufs- oder ausbildungsbegleitend	
	Akademie für Unternehmensmanagement (AFUM)	Bachelor: International Management with Engineering, Wirtschaft	Berufs- oder ausbildungsbegleitend	http://www.afum.de/studienangebote-bachelor-start.aspx
	Technische Akademie Wuppertal	Bachelor: International Management with Engineering, Maschinenbau, Maschinenbau mit Schwerpunkt Gießereitechnologie, Wirtschaft, Wirtschaftsingenieurwesen-Maschinenbau	Berufs- oder ausbildungsbegleitend, mehrere Studienorte	http://www4.fh-swf.de/de/home/studienint/eressierte/beruf_studium/franchise/internationalmanagementwithengineering/index.php

	EHV Fernstudium und Weiterbildung GmbH	Bachelor: Wirtschaft	Berufs- oder ausbildungsbegleitend, mehrere Studienorte	http://www.ehv-fernstudium.de/bachelor/wirtschaft-bwl/zielsetzung-und-inhalte/
	Asociación Hispano-Alemana de Enseñanzas Técnicas	Bachelor: Wirtschaft	Berufs- oder ausbildungsbegleitend, Standort Barcelona	http://www.asetforum.com/aset-im-ueberblick/
	VWA Mannheim	Master: Wirtschaft	Berufs- oder ausbildungsbegleitend	http://www4.fh-swf.de/de/home/studieninteressierte/beruf_studium/franchise/wirtschaftma/wirtschaft_6.php
	Handwerkskammer Südwestfalen/ Berufsbildungszentrum Südwestfalen	Bachelor: Wirtschaftsingenieurwesen-Gebäudesystemtechnologie	Berufs- oder ausbildungsbegleitend	http://www.hwk-suedwestfalen.de/de/22/duales-studium.html
FH Münster	VWA Münster	Bachelor: Betriebswirtschaft	Dual	https://www.fh-muenster.de/studium/studiengaenge/index.php?studId=127 https://www.fh-muenster.de/studium/studienberatung/allgemeine-studienorientierung/kontakt.php

	Internationale Akademie DiaLog (der Diakonie Neuendettelsaus)	Bachelor: Berufspädagogik im Gesundheitswesen – Berufliche Fachrichtung Pflege	Berufsbegleitend	http://www.diakonieneuendettelsau.de/lebensgestalten/arbeiten-und-ausbilden/internationale-akademie-dialog/studiengang-berufspaedagogik/
	Bodenschwingsche Stiftungen Bethel	Bachelor: Berufspädagogik im Gesundheitswesen – Berufliche Fachrichtung Pflege	Berufsbegleitend	http://www.bethel.de/aktuelles/aktuelles-detail/artikel/402/bethel-kooperiert-mit-fachhochschule-muenster.html
FH Gelsenkirchen	VWA Emscher-Lippe	Bachelor: Informatik Betriebswirtschaft	Werden unter der Bezeichnung „Lizenzstudiengänge“ kommuniziert.	http://www.fh-gelsenkirchen.eu/index.php?id=346
	Handwerkskammer Düsseldorf	Bachelor: Unternehmensführung im Mittelstand		
	ASE Bukarest	MBA		
	Inkubatorzentrum Gelsenkirchen	MBA	Inkubatorzentrum wegen Subventionsskandal der FH Gelsenkirchen gescheitert. Inkubatorzentrum gehörte zur FH.	http://www.dradio.de/dlf/sendungen/campus/892622/
	EBZ Europäisches Bildungszentrum der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft, jetzt EBZ Business School	Bachelor: Immobilienmanagement und Facility Management	Franchisestudiengang von 2002 bis 2007. Seit 2007 eigenständige Hochschule.	http://de.wikipedia.org/wiki/EBZ_Business_School , http://www.ebz-business-school.de/business-school.html
FH Jena	ZVA-Bildungszentrum	Bachelor: Optometrie	Berufsbegleitend Sollte ursprünglich mit der FH Gelsenkirchen angeboten werden.	http://www.zva.de/presseinfo/77/ http://www.zva-akademie.de/index.php?option=com_content&view=article&id=70&Itemid=72

FH Osnabrück	Akademiestiftung Hellweg	Bachelor: Physio- und Ergotherapie	Ausbildungsbegleitend	http://www.akademiestiftung-hellweg.de/akademie/index.php/studiengaenge.html
FH Dortmund	W3I	Bachelor: Web- und Medieninformatik, Wirtschaftsinformatik	Berufsbegleitend	http://www.w3i.de/w3i/jsp/fwd/akademie/privatkunden.html
	IT-Center Dortmund (ITC)	Bachelor: IT	Einjährig, ausschließlich für Absolventen des dualen IT-Professional (ebenfalls Abschluss der FH Dortmund)	http://www.itc-dortmund.de/it_bachelor.php
TH Wildau	TAW Wuppertal	Bachelor: Betriebswirtschaft	Berufsbegleitend	http://www.th-wildau.de/im-studium/fachbereiche/bw-wi/bwwi-studiengaenge/diplomkooperation-mit-tawn.html http://www.taw.de/studium/Wirtschaft-Bachelor-of-Arts/
Berlin HTW	BBA Berlin Brandenburgische Akademie der Immobilienwirtschaft e.V.	MBA: Real Estate Management		http://rem.htw-berlin.de/ http://www.bba-campus.de/lehrestudiengaenge.html?PHPSESSID=f201e9456421e9cc334c0c587a4d14f5
FH Deggendorf	TÜV SÜD Akademie	Master: Risiko- und Compliance Management	Berufsbegleitend, weiterer Kooperationspartner ist RISKnet	http://www.tuev-sued.de/akademie_de/hochschulen/hochschule_deggendorf
Hochschule Mannheim	FOM	Bachelor: Automatisierungstechnik	Berufsbegleitend	http://www.fom.de/studiengaenge/bachelor-studiengaenge/automatisierungstechnik.html

FH Schmalkalden	IST Studieninstitut	MBA: Sportmanagement, Tourismus und Hospitality		http://www.fh-schmalkalden.de/Sportmanagement.html
Hochschule Zittau / Görlitz	EIPOS Europäisches Institut für postgraduale Bildung GmbH	Bachelor: Unternehmensführung	Berufsbegleitend	http://www.eipos.de/weiterbildung/unternehmensfuhrung/banbspunternehmensfuhrung.html http://www.hszg.de/studium/unsere-studiengaenge/bachelor/unternehmensfuhrung.html
HTWK Leipzig	Fernseh Akademie Mitteldeutschland e.V. (FAM)	Bachelor: Fernseh-Produktion	Dual	http://www.fernseh-akademie.de/index.php?id=115
	Berufsförderungswerk Sachsen e.V.	Bachelor: Bauingenieurwesen	Dual	http://www.htwk-leipzig.de/de/studieninteressierte/studienangebot/koperative-studiengaenge/bauingenieurwesen/
Uni Duisburg-Essen	Zollverein School of Management and Design	MBA	Auslaufend	http://www.uni-due.de/studienangebote/studienangebote_23657.shtml
CAU Kiel	Akademie Damp	Master: Hospital Management		http://www.homa-damp.de/allgemeine-infos.html

1.2 Staatliche Hochschulen als Franchisegeber mit Einrichtungen der Hochschule als Franchisenehmer (z.B. An-Institute)

Franchisegeber-hochschule	Franchisenehmer-einrichtung	Studiengang bzw. -gänge	Kommentar	Quelle
Hochschule Niederrhein	IAW Institut für Angewandte Wirtschaftswissenschaften GmbH an der Hochschule Niederrhein	MBA: Management	Das IAW ist als GmbH „Kooperations- und Ausbildungspartner der Hochschule Niederrhein“.	http://mba.hs-niederrhein.de/organisation/ , http://www.iaw.hs-niederrhein.de/
FH Aachen	Aachen Institute of Applied Sciences e.V. (AclIAS e. V.)	MBA: Entrepreneurship	AclIAS e. V. ist ein gemeinnütziger Verein und wurde mit dem Zweck gegründet, die wissenschaftliche Aus- und Weiterbildung an der Fachhochschule Aachen zu fördern.	http://www.mba-entrepreneurship.de/
TH Wildau	WIT Wildau Institute of Technology	MBA mit den Spezialisierungen im Luftverkehrsmanagement, Internationales Projektmanagement, Energie- und Infrastrukturmanagement oder Medizinisches Versorgungsmanagement Master of Aviation Management (AVIMA) mit dem Schwerpunkt Luftverkehrsmanagement Master: Renewable Energies	Das WIT ist ein 2004 aufgebautes Institut an der Technischen Hochschule Wildau.	http://www.wit-wildau.de/programme.php
Hochschule Ludwigs-hafen	Graduate School Rhein-Neckar	MBA: Human Resources Management, Information and Performance Management, Innovation Management	Die Graduate School Rhein-Neckar ist eine Kooperation der Dualen Hochschule Baden-Württemberg, der Hochschule Mannheim und der Hochschule Ludwigshafen.	http://www.gsrn.de/home.html
Hochschule Mannheim	Graduate School Rhein-Neckar	MBA: Engineering Management, Life Science Management, Logistics Management and Leadership		http://www.gsrn.de/home.html

Duale Hochschule Baden-Württemberg Mannheim	Graduate School Rhein-Neckar	MBA: Gesundheitsmanagement und –controlling, IT Management		http://www.gsrn.de/home.html http://www.dhbw-mannheim.de/masterprogramme/
Uni Potsdam	WiB e.V Weiterqualifizierung im Bildungsbereich als An-Institut der Uni Potsdam	MBA	Der Studiengang wird mittlerweile allein über die Uni Potsdam angeboten	http://www.wib-potsdam.de/index.php?id=1573&doc=aktuelle_angebote_fuer_das_jahr_2012 http://www.mba-potsdam.de/article/mbapotsdamwillkommen/Willkommen.html
Universität Leipzig	Institut für Versicherungswissenschaften e.V. an der Universität Leipzig	MBA: Versicherungsmanagement		http://www.mba-insurance.de/
CAU Kiel	IQSH und weitere Partner	Master: Schulmanagement und Qualitätsmanagement		Flyer: http://www.uni-kiel.de/schulmanagement/allg.htm http://www.uni-kiel.de/bildungsangebote/
Universität Frankfurt	Goethe Business School	MBA und Master in Finance	Die Goethe Business School ist als gGmbH „das Zentrum für Führungskräfteentwicklung der Universität Frankfurt“.	http://www.goethe-business-school.de/en/About-GBS/Goethe-Business-School.html

Leibniz Universität Hannover	GISMA Business School	MBA und Master in Industrial Management	Die GISMA Business School ist als GmbH ein An-Institut der Leibniz Universität Hannover. Weitere Kooperationen der GISMA bestehen mit ausländischen Hochschulen.	http://www.gisma.com/en , http://idw-online.de/pages/de/news458459
------------------------------------	--------------------------	---	--	--

1.3 Private Hochschulen als Franchisegeber mit privaten Bildungsträgern als Franchisenehmer

Franchise- geber- hochschule	Franchisenehmer- einrichtung	Studiengang bzw. -gänge	Kommentar	Quelle
bbw Hochschule	BBA Berlin Brandenburgische Akademie der Immobilienwirt- schaft e.V.	Bachelor: Immobilienmanagement		http://www.bba-campus.de/lehr-studiengaenge.html?PHPSESSID=f201e9456421e9cc334c0c587a4d14f5
International School of Management (ISM)	Internationales Institut für Facility Management (i2fm)	MBA: Facility Management		http://www.i2fm.de/web/index.php/studium/facility-management/organisatorisches/facility-management-ausbildung.html

DIPLOMA Hochschule	Blindow-Schulen	Bachelor: Gesundheitswissenschaften für Medizinalfachberufe		http://blindow.de/ba-medizinalfachberufe
	Eckert-Schulen	Bachelor: Betriebswirtschaft, Frühpädagogik, Gesundheitswissenschaften für Medizinalfachberufe, Grafik-Design, Medienwirtschaft und Medienmanagement, Mechatronik, Wirtschaftsingenieurwesen, Wirtschaftsrecht, Wirtschaftsinformatik Master: Wirtschaft und Recht – Schwerpunkt Management, Wirtschaft und Recht – Schwerpunkt Wirtschaftsrecht, Wirtschaftsrecht mit internationalen Aspekten		http://diploma.de/regenstauf-diplom http://www.eckert-schulen.de/akademie/cat/studium.html
	Prof. König und Leiser Schulen	Bachelor: Medizinalfachberufe		http://www.koenigleiserschulen.de/studienzentrum/studienzentrum.html
	Bildungsförderungswerk Mainz gGmbH	Bachelor: Medizinalfachberufe		http://diploma.de/mainz-diploma
	Technische Akademie Esslingen (TAE)	Bachelor: Medizinalfachberufe		http://diploma.de/ostfildern-diploma
	Technische Akademie Wuppertal	Bachelor: Betriebswirtschaft, Medienwirtschaft und Medienmanagement, Gesundheitswissenschaften für Medizinalfachberufe, Wirtschaftsrecht, Frühpädagogik, Grafik-Design,		http://diploma.de/standorte

Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB)	Die Steinbeis-Hochschule Berlin hat mindestens 19 Institute u. a. in Kooperation mit anderen Einrichtungen für gemeinsame Studienangebote eingerichtet (Steinbeis-Hochschule Berlin 2012).			
	TÜV SÜD Akademie	Bachelor of Arts in Business Administration mit Schwerpunkt Qualitätsmanagement		http://www.tuev-sued.de/akademie_de/hochschulen/steinbeis-hochschule_berlin_shb
	Akademie für öffentliche Verwaltung und Recht (private, staatlich anerkannte Hochschule)	Bachelor in Public Management and Education mit Vertiefungsrichtungen Master in Public Governance mit Vertiefungsrichtungen		http://www.aev.de/ , http://www.steinbeis-hochschule.de/index.php?id=500121&filialnummer=1039&no_cache=1
	Deutsches Herzzentrum	Bachelor of Science Allied Health Master of Science in Psychologie mit Vertiefungsrichtung Medical Psychology		http://www.dhzb.de/aktuell/karriere_ausbildung/studium_bachelor_of_science_allied_health/ , http://www.master-psychologie.de/

2. Grenzüberschreitende Franchisingarrangements: ausländische Hochschulen als Franchisegeber mit deutschen privaten Bildungsträgern als Franchisenehmer

Franchise-geber-hochschule	Franchisenehmer-einrichtung	Studiengang bzw. -gänge	Kommentar	Quelle
Saxion Hogeschool	Medikon gGmbH	Bachelor: Sozialpädagogik / Soziale Arbeit (Social Work)	Berufsbegleitend	http://www.medikon-oberhausen.de/sozialp%C3%A4dagogik.html
Hanzehogeschool Groningen	Internationales Institut für Facility Management (i ² fm)	Bachelor of Business Administration: Facility Management	Einjährig, berufsbegleitend	http://www.i2fm.de/web/index.php/studium/bba-fm.html
Hogeschool van Utrecht	Hochschule Fresenius	Bachelor Physiotherapie und Logopädie	Die Hochschule Fresenius verleiht mittlerweile selbst den akademischen Grad im Bereich Physiotherapie.	http://koeln.hs-fresenius.de/physiotherapie-bachelor.html
University of Sunderland	International Business School (IBS)	Bachelor of Arts Honours: Business Management Bachelor of Science (Honours): International Tourism and Hospitality Management		http://www.ibs-lippstadt.de/bachelor-studium.html
	Euro Business College (EBC)	Bachelor of Arts (Honours): Business Management Bachelor of Science (Honours): International Tourism and Hospitality Management	Das EBC ist mittlerweile staatlich anerkannte private Hochschule und bietet die Franchisestudiengänge nicht mehr an.	http://www.ebc-hochschule.de/de/studium/bachelor-of-arts.html
University of Surrey	International Business School	MBA Doctor of Business Administration (DBA)		http://www.ibs-lippstadt.de/mba-studium.html
University of Hertfordshire	Cologne Business School (CBS)	Bachelor: Asian Pacific Business Administration, Business and Tourism, European Business Administration, Media Business Administration	Die CBS ist mittlerweile staatlich anerkannte private Hochschule und bietet die Franchisestudiengänge nicht mehr an.	http://www.herts.ac.uk/courses/schools-of-study/business/about-the-school/international-partners.cfm http://www.cbs-edu.de/

London Metropolitan University (LMU)	Hamburg School of Shipping and Transportation (HST)	Bachelor of Shipping, Trade and Transport	Berufsbegleitend, dual	http://www.hst-weiterbildung.de/bachelor.htm
University of Leeds	Euro-Akademie	Bachelor of Arts (Honours) in Management, Business and Administration	Die Kooperation erfolgt über das an die Hochschule angebundene New College Durham.	http://www.euroakademie.de/bielefeld/ausbildung/bachelor-top-up.html
University of Northumbria	Akademie für Internationales Management - AIM	Bachelor of Arts (Honours) in International Business		http://www.akademie-aim.de/index.html
Griffith College, Irland	Global Business College Munich	Bachelor of Arts (Honours) in Business Studies		http://www.globe-college.com/ugrad-programme-info.html
European College of Bus. and Management London	Europa Akademie München	Bachelor (Brit. Universität, optional) im internationalen Management mit unterschiedlichen Spezialisierungen		http://www.europa-akademie-muenchen.de/

ANHANG 2: Codes of Good Practice zur Steuerung von Franchisemodellen auf supranationaler und nationaler Ebene

Um eventuelle Gestaltungselemente für die noch unklare Regelung von innerstaatlichem Franchising in Deutschland abzuleiten, werden einige ausgewählte Codes auf supranationaler und auf nationaler Ebene mit einer kurzen Einbettung in das generelle Qualitätssicherungssystem des jeweiligen Landes detaillierter aufgeführt und gegenübergestellt². Anschließend erfolgt eine nähere Erläuterung der Gemeinsamkeiten entlang der vier identifizierten Kategorien.

A. Darstellung der Codes im Zusammenhang des Qualitätssicherungssystem des jeweiligen Landes

1. Codes auf supranationaler Ebene

UNESCO & OECD (2005): Guidelines für Quality Provision in Cross-border Higher Education (rechtlich nicht verpflichtend)

Der Code beinhaltet nicht-bindende Vorschläge zur Qualitätssicherung bzw. zum Verhalten grenzüberschreitender Programme für sechs definierte Ziel- bzw. Anspruchsgruppen von Hochschulbildung (Regierung, hochschulischer Anbieter, Studentenvertretungen, Qualitätssicherungs- und Akkreditierungsagenturen, Anerkennungsbehörden und Berufsverbänden). Er verweist insbesondere auf den Verbraucherschutz und warnt vor Titel- und so genannte Akkreditierungsmühlen³. Er stellt die Beachtung und Koordination der jeweiligen Qualitätssicherungs- und Akkreditierungsaktivitäten sowohl des Sender- als auch des Ziellandes heraus zur Vermeidung von Doppelungseffekten.

Europarat (2002): Code of Good Practice in the Provision of Transnational Education (rechtlich nicht verpflichtend)⁴

Der Code wirkt ergänzend zur Lissabon-Konvention zur Anrechnung und Anerkennung von Qualifikationen im hochschulischen Bereich als Empfehlungen für die EU-Mitgliedsländer. Er hebt den Zweck transnationaler Arrangements heraus, die Hochschulzugangsmöglichkeiten zu erweitern und die jeweiligen individuellen Bildungsbedarfe unter Berücksichtigung der rechtlichen Regelungen und Qualitätssicherungsmechanismen sowohl des Sender- als auch des Ziellandes zu beachten.

2. Qualitätssicherung und Codes in den USA

Die Akkreditierung hat in den USA eine über hundertjährige Tradition und stellt zwar keine gesetzliche Vorschrift für die Zulassung von Hochschulen oder Studienprogrammen dar, ist aber z.B. für die finanzielle Unterstützung von

² S. dazu ebenfalls ein Statement mit Prinzipien für grenzüberschreitende Programme der International Association of Universities (IAU), dem Council for Higher Education Accreditation (CHEA), dem American Council of Education (ACE) und der Association of Universities and Colleges of Canada (AUCC) aus dem Jahr 2005 mit einer entsprechenden Checkliste (IAU 2011).

³ S. dazu ein Statement der UNESCO und dem US-amerikanischen Council für Higher Education Accreditation (CHEA) „Toward effective Practice: Discouraging Degree Mills in Higher Education“ mit einer Beschreibung von „Degree Mills“ bzw. „Bogus Providers of Higher Education“ und „Accreditation Mills“ (CHEA & UNESCO 2009).

⁴ S. im europäischen Kontext auch das in 2000 gegründete European Network for Quality Assurance in Higher Education, aus dem 2004 die European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA) hervorging. Die von ihr entwickelten „Standards and Guidelines for internal quality assurance within higher education institutions“ (ESG), welche in Bergen 2005 von den Mitgliedern angenommen wurden (Bergen Communiqué 2005), bilden einen wesentlichen Rahmen für die nationalen Vorgaben für Qualitätssicherungssysteme der Hochschulen in Europa. In den ESG wird die institutionelle Autonomie der Hochschulen betont; es wird hervorgehoben, dass die Hauptverantwortung für die Qualitätssicherung bei den Hochschulen liegt. Die ESG sollen die Hochschulen bei der Entwicklung ihrer Qualitätsmanagementsysteme unterstützen (EURYDICE 2007, S. 37 ff.).

Studierenden durch die Bundesregierung zwingende Voraussetzung. Dadurch und nicht zuletzt durch die Reputationseffekte von Akkreditierungen ergibt sich, dass die meisten Einrichtungen und Programme diese aufweisen können (Hölscher & Pasternack 2007).

Die USA sind in den Exportprogrammen vergleichsweise wenig aktiv, und spezielle Instrumente zur Akkreditierung von grenzüberschreitenden oder auch innerstaatlichen Franchisingprogrammen sind nicht explizit zu finden. Die Akkreditierung von Programmen oder Institutionen erfolgt über Agenturen, die entweder vom US Department of Education (USDE) oder der privaten Einrichtung, dem Council for Higher Education Accreditation (CHEA), akkreditiert sind („Recognition“). Während der CHEA seinen Schwerpunkt auf die Sicherstellung der akademischen Qualität legt, überprüft das Bildungsministerium die Institution und ihre Vertrauenswürdigkeit⁵ (Eaton 2009).

USDLA (ehemals GATE) (2001): Principles for Transnational Education (rechtlich nicht verpflichtend)

Eine „for-profit“ Einrichtung, die Global Alliance for Transnational Education (GATE), war die erste Organisation, die Zertifizierungen von grenzüberschreitenden Arrangements im Hochschulsektor „akkreditierte“⁶. Dafür hat sie einen Code mit 10 Prinzipien entwickelt, der insbesondere auf den Verbraucherschutz der Studierenden ausgerichtet ist. Die Erfüllung wird im Rahmen eines Reviewverfahrens überprüft und ggf. mit Optimierungsempfehlungen zertifiziert. In 2003 wurde GATE umbenannt in die United States Distance Learning Association (USDLA) mit erweitertem Fokus auf internationale Online-Programme und -Hochschulen (Jones International, Ltd. 2011).

3. Qualitätssicherung und Codes in Australien

Für die Qualitätssicherung von Programmen australischer Studienanbieter wirken zwei Codes explizit für grenzüberschreitende Arrangements. Grundsätzlich arbeitet die australische Regierung zur Förderung von Transparenz im Bildungssektor mit Eintragungen von Anbietern und ihren Programmen in öffentlich zugängliche Online-Register. Das Australian Qualification Framework (AQF) gilt als übergeordnete bildungspolitische Leitlinie und führt alle Anbieter vom beruflichen bis hochschulischen Bildungsbereichen mit diversen Informationen auf dem gleichnamigen Register auf (AQF 2011). Die Registrierung erfolgt über die Regierung, die aufgrund des hohen Volumens von Studienexporten auf die Bewahrung der Reputation des australischen Bildungssektors bedacht ist. In 2000 gründete sich eine nationale Qualitätssicherungsagentur, die Australian Universities Quality Agency (AUQA)⁷, die im Juli durch die Tertiary Education Quality and Standards Agency (TEQSA) abgelöst wurde (AUQA 2011). Aus einer speziellen Leitlinie für grenzüberschreitende Studienprogramme geht das „Commonwealth Register of Institutions and Courses for Overseas Students“ (CRICOS) (DEEWR 2011b) hervor. Die Registrierung erfolgt über die jeweils zuständige Stelle auf Ebene des Bundesstaates bzw. des Territoriums und über das Bildungsministerium der Bundesregierung (Department of Education, Employment and Workplace Relations (DEEWR)) unter der Einhaltung der Kriterien des so genannten „The National Code“ (DEEWR 2007). Ergänzend wirkt der auf Initiative der australischen

⁵ Zur Kritik am US-amerikanischen Akkreditierungssystem s. z.B. Althaus 2009, S. 761 ff.

⁶ Zu den von der GATE bzw. USDLA zertifizierten Hochschulen gehören z.B. die Monash University in Melbourne (Australien), die Tomsk Polytechnic University in Tomsk (Russland) und die Universidad Regiomontana in Monterrey (Mexiko).

⁷ S. in diesem Zusammenhang die Leitlinie „Auditing Overseas Activities“ der AUQA. Sie weist auf die hohen Kosten insbesondere von „site-visits“ der Standorte im Rahmen von Qualitätsaudits hin und hat sieben Faktoren entwickelt, um eine Entscheidung für oder gegen eine Standortbesichtigung zu treffen: 1. Materiality, 2. Strategic Significance, 3. Risk Management, 4. Risk to Students, 5. Host Country Accreditation, 6. Practicality, 7. Necessity (AUQA 2008).

Rektorenkonferenz (ehemals AVCC, heute „Universities Australia“) erarbeitete „Code of Ethical Practice“ für grenzüberschreitende Programme (Universities Australia 2005). Beide Codes verweisen u. a. auf eine seriöse Zusammenarbeit mit sogenannten „Education Agents“, welche die ausschließliche Anwerbung von Studieninteressenten und Studierenden zur Aufgabe haben.

DEEWR (2007): National Code of Practice for Registration Authorities and Providers of Education and Training to Overseas Students (The National Code 2007) (für Registrierung bindend)

Der Code wurde erstmals 2001 im Rahmen des „Education Services for Overseas Students Act 2000“ (ESOS Act 2000) verabschiedet. Die Einhaltung des Codes ist für die Eintragung auf CRICOS zwingende Voraussetzung, die durch Berichte, Audits und / oder sogenannte „compliance-visits“ überprüft wird. Die Eintragung erfolgt jeweils pro Anbieter und Studienangebot. Explizit aufgenommen werden auch institutionelle Informationen zur Eigentümerschaft, Management und Partnereinrichtungen sowie zu allen Standorten, an denen das Programm durchgeführt wird. Jegliche Änderungen sind sofort zu melden.

Universities Australia (ehemals AVCC) (2005): Code of Ethical Practice in the Provision of Education to International Students by Australian Universities (freiwillige Selbstverpflichtung für Mitglieder)

Die erste Version des Codes mit seinen zugehörigen Richtlinien wurde 1998 aufgelegt, in 2001 überarbeitet und gilt in seiner aktuellen Form aus dem Jahre 2005. Er wirkt ergänzend zum National Code und für die aktuell 39 Mitglieder des Zusammenschlusses „Universities Australia“, der in 2007 die AVCC abgelöst hat, „moralisch“ verpflichtend. Im Vergleich zur ersten Version beinhaltet er detaillierte Hinweise zu Gestaltung des Kooperationsabkommens (z.B. Partnerwahl, Vergleichbarkeit des Studienangebotes und Absicherung des Studiums für die Studierenden im Falle einer Beendigung der Kooperation).

4. Qualitätssicherung und Codes in Großbritannien

Die Hochschulen im Vereinigten Königreich befinden sich nicht in staatlichem Eigentum, erhalten jedoch Finanzmittel von den entsprechenden Funding Councils und Departments.

Das System zur Sicherung von Qualität in der Hochschulbildung wurde insbesondere in Folge des Dearing-Reports (1997) entwickelt. Die Hochschulen müssen über ein solides Qualitätssicherungssystem verfügen und die Öffentlichkeit über Qualität und Einhaltung von Standards informieren.

1997 wurde die Quality Assurance Agency (QAA) als integrierter Qualitätssicherungsservice für den Hochschulsektor eingerichtet. Die QAA ist eine unabhängige Agentur, die den Hochschulsektor bei der Entwicklung von Qualitätssicherungsprozessen und von Studienangeboten unterstützt sowie externe Evaluierungen durchführt (EURYDICE 2007, S. 299 ff.).

Die QAA hat einen Code of Practice erarbeitet, der 10 Abschnitte zur Aufrechterhaltung von Qualität und Standards in der Hochschulbildung enthält. Der zweite Teil bezieht sich auf kollaborative Arrangements und auf solche Studienangebote, die keine bestimmte Anwesenheitspflicht von Studierenden an bestimmten Studienorten erfordern („flexible and distributed learning“).

Als Ergänzung wurde vom HEFCE ein Code für „indirectly funded partnerships“⁸ in Form von Franchising oder von Konsortien zwischen Einrichtungen des

⁸ Hier wird von indirekter Finanzierung gesprochen, da bei beiden Modellformen der HEFCE die öffentlichen Gelder entweder an die Franchisegeberhochschule oder an die „lead institution“ des Konsortiums überweist. Von dort werden die Gelder je nach Abkommen an die Partnereinrichtungen weitergeleitet. Konsortien sind Zusammenschlüsse von Anbietern, deren Aktivitäten über diese „lead institution“ koordiniert werden. Franchisingarrangements und Konsortien unterscheiden sich in einem

hochschulischen und des Weiterbildungsbereichs entwickelt, worunter die aufgeführten innerstaatlichen Modelle fallen.

*QAA (2010): Code of Practice for the Assurance of Academic Quality and Standards in Higher Education. Collaborative Provision and Flexible and Distributed Learning (rechtlich nicht bindend)*⁹

Der Code wurde in den 90er Jahren erarbeitet und zuletzt in 2010 aktualisiert. Im Rahmen von „institutional reviews“ wird die Einhaltung seiner Kriterien von der QAA überprüft. Er betont mehrfach die Qualitätsverantwortung sowie die Kontrollpflicht und Sicherstellung der Kontrollfähigkeit durch die gradverleihende Hochschule. Er weist darauf hin, dass er keine Details zur „due diligence-Phase“ des Kooperationsabkommens beinhaltet, verweist hier aber auf Handbücher und Codes anderer Einrichtungen wie z.B. dem UNESCO & OECD-Code (s. o.).

*HEFCE (2000): Higher Education in Further Education Colleges. Indirectly funded Partnerships: Codes of Practice for Franchise and Consortia Arrangements (rechtlich nicht bindend)*¹⁰

Aus ehemals einzelnen Codes für Franchising und Konsortien wurde 2000 dieser zusammenfassende Code in Ergänzung zum QAA-Code mit der speziellen Perspektive auf die innerstaatlichen Kooperationsformen zwischen FECs und hochschulischen Einrichtungen erarbeitet. Insofern werden hier im Gegensatz zu den anderen aufgeführten Codes spezifische Aspekte wie z.B. der Zugang der Weiterbildungseinrichtung zu den Ressourcen der Partnerhochschule sowie Anweisungen zur Datenerfassung zu den Studierenden aufgrund der unterschiedlichen behördlichen Zuständigkeiten zwischen Weiterbildung und Hochschule aufgegriffen.

B. Synoptische Gegenüberstellung der Codes

Eine synoptische Gegenüberstellung der Codes ergibt vier grundsätzliche Kategorien zur Gestaltung von kollaborativen Hochschularrangements. Sie werden im Folgenden detaillierter erläutert. Für eine Übersicht s. Tabelle 5 in Kap. 3, E.I.2.

1. Externe und interne Qualitätssicherung

Alle Codes sehen ein spezifisches Registrierungs- bzw. Lizenzierungssystem für kollaborative Arrangements vor. Dabei wird vom DEEWR, von der USDLA und von beiden supranationalen Organisationen darauf aufmerksam gemacht, dass neben den Vorschriften des Senderlandes (Sitzland der Mutterhochschule) auch die rechtlichen Regelungen, Richtlinien und Qualitätssicherungsverfahren des Empfängerlandes (Sitzland des Kooperationspartners) zu berücksichtigen sind. Die Universities Australia weisen explizit darauf hin, dass das Studienprogramm durch die gradverleihende Hochschule anerkannt werden sollte. Ausführlich widmet sich auch die QAA der Überprüfung von außen durch „external examiners“, die von der gradverleihenden Einrichtung unter Beachtung adäquater Kompetenzen auszuwählen sind (QAA 2010, Punkte A21 bis A23).

wesentlichen Aspekt: Beim Franchising obliegt die Verantwortung für den Studierenden und damit für die Qualitätssicherung bei der Franchisegeberhochschule. Bei Konsortien tragen die einzelnen teilnehmenden Einrichtung die Verantwortung für die Studierenden und für die Qualitätssicherung (HEFCE 2000, S. 6).

⁹ Der Code wird mit Details für die Operative durch das „Handbook for Practitioners“ des Council of Validating Universities (CVU 2005) ergänzt. Der CVU ist ein Zusammenschluss der gradverleihenden Hochschulen Großbritanniens ohne einen formal-rechtlichen Status inne zu haben. Von ihm wurden 1997 ebenfalls Prinzipien für grenzüberschreitende Hochschulangebote in einem Code of Practice erarbeitet (CVU 2011).

¹⁰ S. ergänzend dazu ein „Good Practice Guide“ für den „Support of Higher Education in Further Education Colleges“ des HEFCE (2009).

Grundsätzlich beinhalten alle Codes, dass die Qualitätsverantwortung für das kollaborative Bildungsangebot ausdrücklich bei der gradverleihenden Einrichtung liegt. Weiterhin betont die QAA die notwendige Sicherstellung, dass ausschließlich die Mutterhochschule hochschulische Grade und Zertifikate verleiht (QAA 2010, Punkt 24).

Der Europarat weist die Qualitätsverantwortung nicht nur der gradverleihenden Hochschule, sondern auch der programmdurchführenden Einrichtung zu: „Awarding institutions as well as the providing institutions are accountable and fully responsible for quality assurance and control“ (Europarat 2002, Principle 2).

In dem Zusammenhang steht die Entwicklung und Anwendung eines internen Qualitätsmanagementsystems speziell für das kollaborative Studienangebot, wobei die Angaben relativ weit formuliert sind. UNESCO & OECD führen z.B. generell ein „current internal quality management system“ auf (UNESCO & OECD 2005, S. 15), während der Europarat von „specific criteria, which are transparent, systematic and open to scrutiny“ spricht (Europarat 2002, Principle 2).

Die QAA bemerkt, dass nicht nur die Einhaltung von schriftlichen Vereinbarungen des Arrangements regelmäßig zu überprüfen ist, sondern auch die „outcomes of learning and the student experience delivered by a partner organisation“ (QAA 2010, Punkt A16).

2. Schutz des Studierenden und aller weiteren Anspruchsgruppen

Alle Codes beinhalten häufig mehrfach Empfehlungen für eine transparente Darstellung aller relevanten Informationen zum Studium, zum Kooperationsarrangement sowie zur externen und internen Qualitätssicherung (z. B. UNESCO & OECD 2005, S. 17; Europarat 2002, Principle 4). Im Detail handelt es sich dabei u. a. um Informationen zu den beteiligten Einrichtungen, zu den Zugangsvoraussetzungen und -regelungen sowie zum Studienangebot, zu dessen Kursen und Gebühren (z.B. Universities Australia 2005, Punkt 17).

Laut UNESCO & OECD sind studentische Vertretungen zu etablieren, die sich dafür einsetzen, dass transparente Informationen zum Studium und zum Kooperationsarrangement bereitgestellt werden. Sie sollen das Bewusstsein für mögliche Risiken kooperativer Studienangebote wecken, „such as misleading guidance and information, low-quality provision leading to qualifications of limited validity, and disreputable providers“ (UNESCO & OECD 2005, S. 17). Weiterhin sollen sie die Studierenden ermutigen, die „richtigen“ Fragen insbesondere nach der Anerkennung bzw. Akkreditierung der gradverleihenden Hochschule im Senderland und des Studienprogramms zu stellen (UNESCO & OECD 2005, S. 17 f.). Das DEEWR, der Europarat, und die QAA weisen in diesem Zusammenhang darauf hin, dass „appropriate channels for particular concerns, complains and appeals“ einzurichten und zugänglich zu machen sind (QAA 2010, Punkt A26; DEEWR 2007, Standard 8; Europarat 2002, Principle 4).

Das DEEWR empfiehlt eigens den Abschluss eines schriftlichen Vertrags mit dem Studierenden: „Written agreements between registered providers and students set out the services to be provided, fees payable and information in relation to refunds of course money“ (DEEWR 2007, Standard 3).

Weiterhin wird von der UNESCO & OECD, dem Europarat, dem DEEWR und den Universities Australia auf die Sicherstellung eines seriösen Marketings hingewiesen (z. B. DEEWR 2007, Standard 4). Dabei betonen die Universities Australia und das DEEWR, dass die Rekrutierungsprozesse „in an ethical and responsible manner“ verlaufen sollen und sicherzustellen ist, dass die potentiellen Studierenden die Qualifikationen aufweisen, die für ein erfolgreiches Absolvieren des Studiums

notwendig sind (DEEWR 2007, Standard 2, s. auch Universities Australia 2005, Punkt 13).

Die QAA¹¹ hebt die Sicherstellung und die tatsächliche Nutzung des Rechts der gradverleihenden Hochschule hervor, das Marketing der Partnereinrichtungen zu kontrollieren (QAA 2010, Punkte A27 und A28).

Eine gute Betreuung der Studierenden für Belange zum Studenumfeld und zu sozialen Aspekten wird umfangreich vom DEEWR behandelt (DEEWR 2007, Standards 5, 6, 9 - 11). Die QAA hebt insbesondere die Garantie der adäquaten „learning opportunities“ hervor, die gegen „financial or other temptations“ abzuschirmen sind (QAA 2010, Punkte A6 und A12). In diesem Zusammenhang fordern die Universities Australia explizit die Sicherstellung der Beendigung des Studiums für den Studierenden auch im Falle einer Auflösung des Kooperationsarrangements (Universities Australia 2005, Punkt 21).

Die USDLA betont als einzige Einrichtung die Notwendigkeit der Gleichbehandlung der Studierenden aus den Kooperationsprogrammen mit den „regulären“ Studierenden der gradverleihenden Hochschule. Dazu gehört rein formal ein uneingeschränkter Studierendenstatus bzw. ein vollwertiges Äquivalent (USDLA bei Jones 2001, Principle 4).

3. Vergleichbarkeit des Studienprogramms

Der Europarat, UNESCO & OECD, die Universities Australia und die QAA thematisieren in ihren Codes die notwendige Garantie der Vergleichbarkeit der Studienprogramme bzw. -phasen beim Kooperationspartner mit der Ausbildung der gradverleihenden Hochschule (Europarat 2002, Principle 9; UNESCO & OECD 2005, S. 16; QAA 2010, Punkt A2; Universities Australia 2005, Punkt 20). Der Europarat verwendet hierbei nicht wie die anderen Einrichtungen den Begriff „comparable“, sondern „equivalent“ (Europarat 2002, Principle 9).

Dabei wird auch die Anforderung formuliert, dass die Studierenden die gleichen Zugangsvoraussetzungen wie bei einer „regulären“ Einschreibung an der gradverleihenden Hochschule aufweisen müssen (DEEWR 2007, Standard 2; Universities Australia 2005, Punkt 13; Europarat 2002, Principle 9).

Alle Codes beinhalten Hinweise zur Sicherstellung einer ausreichenden Anzahl von Lehrpersonal mit adäquaten Lehr- und Forschungskompetenzen sowie mit Erfahrungen zur Unterrichtung innerhalb des kooperativen Studiengangs. „Staff members (...) should be proficient in terms of qualifications, teaching, research and other professional experience“ (Europarat 2002, Principle 5).

UNESCO & OECD verweisen in diesem Zusammenhang auch auf die Sicherstellung von „good working conditions and terms of service, collegial governance and academic freedom“ und verlangen als einzige Institutionen in dieser expliziten Form auch im kooperativen Studienprogramm abseits des Campus der gradverleihenden Hochschule die Herstellung eines typisch hochschulischen Arbeitsumfeldes (UNESCO & OECD 2005, S. 15).

Zur Förderung der Durchlässigkeit und der Mobilität der Studierenden wird mehrheitlich die Beachtung von Anerkennungs- bzw. Anrechnungsmöglichkeiten sowohl akademischer als auch beruflicher Qualifikationen verlangt (DEEWR 2007, Standards 7 und 12; UNESCO & OECD 2005, S. 17 und S. 21 ff.; Europarat 2002, Principle 8). Im Falle der britischen Franchisingarrangements zwischen

¹¹ Die QAA (2010) behandelt in einem zweiten Teil des Codes (Part B) die Bereitstellung adäquater Informationen und Lehrmaterialien in den sogenannten „Flexible and Distributed Learning Arrangements“ (FDL), die sich insbesondere auf Distance-Learning Programme beziehen (QAA 2010).

Weiterbildungs- und hochschulischen Einrichtungen fordert der HEFCE explizit weiterführende Studienmöglichkeiten direkt an der hochschulischen Einrichtung (HEFCE 2000, Standard 4). Speziell bei diesen Arrangements werden die Sicherstellung des Zugangs der Studierenden zu den Ressourcen der hochschulischen Einrichtung sowie die Zusammenarbeit des Personals der Weiterbildungseinrichtungen mit dem hochschulischen Personal (HEFCE 2000, Standard 4) aufgeführt.

4. Kooperations-, Finanz- und Managementstrukturen

Die meisten Codes verlangen schriftliche Kooperationsvereinbarungen zwischen den kooperierenden Einrichtungen, ggf. mit dem Hinweis „legally binding“ (z. B. QAA 2010, Punkt A 10; Europarat 2002, Principle 1 und 7). Sie sollen u. a. die Erwartungen, Verantwortungen, Zuständigkeitsbereiche, Qualitätssicherungs- bzw. Kontrollmechanismen, die eingesetzten Ressourcen für alle beteiligten Einrichtungen sowie die Kündigung oder Beendigung der Kooperation beinhalten. Außerdem sollen die Vereinbarungen Stabilität für die Studierenden und die involvierten Einrichtungen garantieren „with a view to avoiding conflicts of interests as well as the rights of students with regard to their studies“ (Europarat 2002, Principle 7; s. HEFCE 2000, Standard 3).

Weiterhin fordern einige Organisationen, dass die Vereinbarungen öffentlich zugänglich sind (QAA 2010, Punkt A4; DEEWR 2007, S. 8; Europarat 2002, Principle 4; HEFCE 2000 Standard 2). Dazu gehört auch die öffentliche Kommunikation der Finanzplanung des Programms und der Eigentümer- bzw. Managementstrukturen, deren Änderungen sofort den zuständigen Stellen zu melden sind (DEEWR 2007, Standard 15; UNESCO & OECD 2005, S. 17; Europarat 2002, Principle 3; HEFCE 2000, Standard 3).

Laut QAA sollen die Vereinbarungen oder Verträge grundsätzlich nach den Vorgaben der gradverleihenden Hochschule gestaltet werden (QAA 2010, Punkt A3). Der HEFCE verlangt, dass sie durch den Senat oder ein anderes repräsentatives Gremium der hochschulischen Einrichtung bestätigt werden (HEFCE 2000, Standard 2).

Bezüglich der Partnerwahl bemerken die Universities Australia und die QAA explizit, dass eine adäquate „due diligence-Phase“ vorzunehmen ist, um die Kompatibilität der Bildungsziele, das Standing, die Seriosität sowie den rechtlichen Status des Partners und seine Kapazitäten zur Erfüllung seiner Aufgaben innerhalb des Arrangements intensiv zu überprüfen. Darüber hinaus sind das finanzielle und das Reputationsrisiko abzuschätzen (QAA 2010, Punkte A8 und A9, S. 30 ff.; Universities Australia 2005, Punkt 19).

Zur Steuerung und Kontrolle der Arrangements sollten die verfolgten Ziele bzw. Zwecksetzungen für alle beteiligten Partnereinrichtungen definiert und ebenfalls der Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden. Dabei formuliert die USDLA diese Forderung als „mission“ mit „goals and objectives“ ganz im Sinne eines strategischen Managements und damit passend zur Akkreditierungskultur der USA, die stark auf diesen Aspekt ausgerichtet ist¹² (USDLA bei Jones 2001, Principle 1; s. Europarat 2002, Principle 3; HEFCE 2000, Standards 1 und 2).

Die QAA thematisiert als einzige der aufgeführten Organisationen die notwendige volle Kostenrechnung des Programms: „collaborative arrangements should be fully costed and should be accounted for accurately and full“ (QAA 2010, Punkt A7).

¹² s. dazu Hölscher & Pasternack 2007, S. 44

ANHANG 3: Bedingungen für die Wahl der Verhaltensstrategien zur Beeinflussung des Machtverhältnisses einer fokalen Organisation in einer Austauschbeziehung aus der RDT

Einer der Kritikpunkte der RDT ist das Fehlen einer klaren Ausführung der Bedingungen, unter denen Organisationen die jeweilige Verhaltensstrategie zur Unsicherheits- und Abhängigkeitsreduktion wählen (Nienhüser 2008, S. 21 ff.; s. dazu Gretzinger 2008, S. 112).

Konkretere Ansätze zur Entscheidung für eine jeweilige Verhaltensstrategie finden sich bei Oliver (1991). In einem viel zitierten Artikel verbindet die Autorin den neoinstitutionalistischen Ansatz mit der RDT, um organisationales Verhalten als strategische Reaktionen auf Erwartungen aus der Umwelt abzuleiten. Dabei identifiziert sie fünf Strategieoptionen, die zwischen Konformität und Widerstand mit aktiver Veränderung der Umwelt variieren. Den Optionen weist sie jeweils drei Taktiken mit entsprechenden Beispielen zu. Dabei leitet sie die im Folgenden genannten fünf Einflussfaktoren ab, denen sie die Funktion von Prädiktoren für strategische Reaktionen von Organisationen auf Umwelterwartungen zuweist. Mit deren Hilfe formuliert sie Hypothesen zur Wahrscheinlichkeit nichtkonformen Verhaltens mit aktiven Widerstandsleistungen gegen die Erwartungshaltungen („resistance“) (Oliver 1991, S. 151 ff.)¹³:

- Cause: Je geringer der durch Konformität wahrgenommene Grad an sozialer Legitimität (social fitness) und der wahrgenommene ökonomische Gewinn (economic fitness), desto wahrscheinlicher ist ein nichtkonformes Verhalten der fokalen Organisation mit aktiven Widerstandsleistungen gegen die Erwartungshaltungen.
- Constituents: Je höher die Anzahl der Anspruchsgruppen und je geringer der Abhängigkeitsgrad von ihnen, desto wahrscheinlicher ist ein nichtkonformes Verhalten der fokalen Organisation mit aktiven Widerstandsleistungen gegen die Erwartungshaltungen.
- Content: Je geringer der Grad an Zielkonvergenz und je stärker die Handlungsfreiheit („discretion“) der fokalen Organisation eingeschränkt wird, desto wahrscheinlicher ist ein nichtkonformes Verhalten der fokalen Organisation mit aktiven Widerstandsleistungen gegen die Erwartungshaltungen.
- Control: Je geringer der Grad an rechtlicher Verpflichtung zur Forderungserfüllung und je weniger die Einhaltung auf freiwilliger Basis verbreitet ist, desto wahrscheinlicher ist ein nichtkonformes Verhalten der fokalen Organisation mit aktiven Widerstandsleistungen gegen die Erwartungshaltungen.
- Context: Je geringer der Unsicherheitsgrad der Umwelt und je weniger die fokale Organisation mit den Akteuren in Verbindung steht, desto wahrscheinlicher ist ein nichtkonformes Verhalten der fokalen Organisation mit aktiven Widerstandsleistungen gegen die Erwartungshaltungen.

Diese „Resistance-Prädiktoren“ können nun durch die entgegengesetzten „Compliance-Bedingungen“ von Pfeffer und Salancik ergänzt werden, um ein Set an Verhaltensbedingungen aus der RDT heraus zu formulieren. Sie dienen in dieser Kombination bei den vorliegenden Untersuchungsfragen als Orientierung zur Analyse und Erklärung des Verhaltens von Hochschulen bei innerstaatlichen Franchisingarrangements. Die Ausführungen beziehen sich jeweils auf ein Extrem organisationales Verhalten zwischen der Erfüllung extern formulierter Ansprüche

¹³ Für eine deutsche Übersetzung s. Walgenbach 2006, S. 392.

(Konformität) und ihrem Widersetzen (Non-Konformität)¹⁴. Für einen Überblick werden die Bedingungen gegliedert nach den Motiven für das organisationale Verhalten und den Kontexten auf Ebene der generellen Umwelt der fokalen Organisation und auf Ebene einer konkreten Austauschbeziehung, innerhalb derer Ansprüche eines externen Akteurs an die fokale Organisation formuliert sind, dargestellt (s. Tabelle xy).

„Compliance-Bedingungen“ nach Pfeffer & Salancik (2003)	„Resistance-Prädiktoren“ nach Oliver (1991)
Motive	
<ul style="list-style-type: none"> • Ressourcenerlangung über Austauschbeziehungen • Bewusstsein über extern formulierte Anforderungen • Überleben der Organisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Legitimitätszuweisung • Ökonomischer Gewinn
Genereller Umweltkontext	
<ul style="list-style-type: none"> • Beziehung zu anderen externen Akteuren • Unsicherheit 	<ul style="list-style-type: none"> • Verbindungsgrad in die Umwelt (Anzahl der externen Akteure, die Ansprüche und Abhängigkeitsgrad zu ihnen bestimmen) • Unsicherheitsgrad der Umwelt*
Konkreter Beziehungskontext	
<ul style="list-style-type: none"> • vorhandene Kapazitäten und Fähigkeiten zur Erfüllung der extern formulierten Ansprüche • Einsehbarkeit der eigenen Prozesse zur Anspruchserfüllung • Beeinflussung der Anspruchsentwicklung und -formulierung des externen Akteurs • Ressourcenabhängigkeit <ul style="list-style-type: none"> - Ressourcenbedeutung - Ressourcenkontrolle - Konzentration der Ressourcenkontrolle 	<ul style="list-style-type: none"> • Zielkonvergenzen zwischen den Beteiligten • Einschränkung der Handlungsfreiheit der eigenen Organisation • Rechtliche Verpflichtung der extern formulierten Anforderungen • Freiwillige Bindung an die extern formulierten Anforderungen • Abhängigkeitsgrad von der externen Anspruchsgruppe
<p>* Da Unsicherheiten sowohl exogen als auch endogen betrachtet werden, kann dieser Aspekt auch der Ebene der konkreten Austauschbeziehung zugeordnet werden (s. Kap. 4, B.II).</p>	

Tabelle xy: „Compliance-Bedingungen“ und „Resistance-Prädiktoren“ im Überblick
Quelle: Eigene Darstellung nach Pfeffer & Salancik (2003, S. 44) und Oliver (1991, S. 159 ff.)

Zwar sprechen die Autoren unterschiedliche Aspekte an, die jedoch ergänzend wirken, wodurch eine vergleichende Gegenüberstellung gelingt. Übereinstimmung gibt es bei der Bedingung der Ressourcenabhängigkeit, wobei Oliver die Ressourcen klar als Legitimität und ökonomischen Gewinn benennt und damit die Unterscheidung zwischen Effizienz und Effektivität als Motive für Interaktionsbeziehungen und deren Gestaltung aufgreift. Pfeffer und Salancik bleiben in diesem Bereich etwas genereller und nennen die Notwendigkeit und das Bewusstsein für ein Interaktionsverhältnis zum Ressourcentausch. Vergleichbar sind ebenfalls die Ausführungen auf Ebene des generellen Umweltkontexts, die sich auf bestehende Verbindungen zu anderen Akteuren und auf Unsicherheiten im Sinne von Unvorhersehbarkeiten beziehen.

¹⁴ Entgegen der Herausstellung von Flucht als mögliche Verhaltenskategorie außerhalb von Konformität und Non-Konformität in Tabelle 5, Kap. 4, B.IV wird sie hier weniger explizit und innerhalb des Kontinuums als eine Form des Widersetzens betrachtet.

Auf Ebene einer konkreten Austauschbeziehung nennen Pfeffer und Salancik Bedingungen aus Sicht bzw. aus dem Umfeld der fokalen Organisation heraus bezogen z.B. auf die Kapazitäten und die Transparenz der Anspruchserfüllung. Oliver hingegen bezieht den externen Partner mit ein, fragt nach eventuellen Zielkonvergenzen und führt den Institutionalierungsgrad der formulierten Ansprüche im Sinne von rechtlich verpflichtend oder freiwillig bindend auf.

Zu beachten ist, dass bei der Gegenüberstellung der Compliance-Bedingungen und den Resistance-Prädiktoren eine trennscharfe Darstellung nicht möglich und auch nicht intendiert ist. Ebenso wenig stellen sie vollständig die von den Autoren formulierten Ausführungen zu möglichem organisationalen Verhalten dar, sondern sind je nach Untersuchungsgegenstand zu ergänzen.

ANHANG 4: Interviewleitfäden

Leitfaden zur Befragung der Leitung der Franchisegeberhochschule

Leitfaden zur Befragung der zwischengeschalteten Gesellschaft

Leitfaden zur Befragung des Franchisenehmers

Leitfaden zur Befragung des zuständigen Ministeriums

Leitfaden zur Befragung der zuständigen Akkreditierungsagentur

Leitfaden zur Befragung des Akkreditierungsrates

Leitfaden zur Befragung der Leitung der Franchisegeberhochschule

Hinweis: Pro Themengebiet wird ein möglicher Fragenkatalog aufgeführt, aus dem je nach Interviewpartner und Gesprächsverlauf variabel ausgewählt wurde.

EINFÜHRUNG

- Vertrauensbasis schaffen
- Ins Thema einführen (auf die vorherige Information per Mail / Telefon verweisen und kurz über das Projekt berichten)
- Anonymität gewähren / Datenschutzerklärung
- Einverständnis für Tonbandmitschnitt
- Aufnahmegerät aufstellen und aktivieren
- Ablauf (Themenfelder) und Dauer (ca. 1 Stunde) klären
- Interesse zeigen

ANGABEN ZUR PERSON

- Funktion in der Institution
 - Dauer der Zugehörigkeit zur Institution und Entwicklungswege
-

INTERVIEW

Als Leiter der Hochschule xy sind Sie für mich wichtiger Know-how-Träger zu spezifischen Fragen zu dem Franchisingarrangement zwischen Ihrer Hochschule und dem Franchisenehmer x. Das Interview besteht zum größten Teil aus Fragen zu dieser Kooperation. Zum Ende unseres Gesprächs möchte ich Sie zusätzlich als Experten derartiger Arrangements für den gesamten deutschen Hochschulsektor ansprechen und Sie um Ihre Meinung bitten.

Themengebiet I: Gründe und Zielsetzungen für die Franchisingaktivitäten

Mich interessiert vor allem wie die Franchisingaktivitäten Ihrer Hochschule initiiert wurden, d.h. wie Sie auf die Idee gekommen sind und welche Gründe für ein solches Arrangement sprechen.

1. Seit wann betreibt Ihre Hochschule Franchising? Welche Institutionen waren Ihre ersten Franchisenehmer?
2. Wie sind Sie auf die Franchising-Idee gekommen?
3. Welche Argumente sprachen damals für die Franchising-Aktivitäten?
4. Warum haben Sie genau diesen Franchisenehmer als Kooperationspartner ausgewählt?
5. Mit welchen Zielsetzungen betreibt Ihre Hochschule das Franchising-Arrangement heute? Welche Ziele sind Ihnen dabei am wichtigsten?
6. Welche Zielsetzung verfolgt Ihrer Meinung nach der Franchisenehmer mit dem Arrangement? Wurden diese Ziele Ihrer Hochschule gegenüber klar kommuniziert?

Themengebiet II: Gestaltung der Kooperationsvereinbarung (Vertrag)

Kommen wir zur formalen Gestaltung der Vereinbarung zwischen den beteiligten Franchising-Akteuren, insbesondere zwischen dem Franchisegeber und dem Franchisenehmer.

1. Wer tritt formal als Franchisegeber auf (Hochschule oder zwischengeschaltete Gesellschaft)? Wie sind die Kooperationen zwischen den einzelnen Akteuren formal geregelt (Vereinbarungen, Verträge)?
2. Wie hat sich die Hochschule vor den Verhandlungen über den Franchisenehmer informiert?
3. Wer hat die Verhandlungen mit dem Franchisenehmer geführt?
4. Von wem wurden die Bedingungen zur Kooperationsvereinbarung mit dem Franchisenehmer grundsätzlich vorgegeben (Hochschule, FG, Ministerium)?
5. Welche Bereiche sind in der Vereinbarung genau geregelt? Welche wurden Ihrer Meinung nach nicht detailliert verhandelt?
6. Wurden von Ihrer Seite aus bestimmte Investitionen oder Aktivitäten vom Franchisenehmer als Bedingungen für die Kooperation verlangt und schriftlich fixiert (z.B. Anmietung von Räumlichkeiten, Akkreditierung, Lehrpersonal)?
7. Gibt es auch eine schriftliche Vereinbarung zwischen der Hochschule und den Studierenden des Franchisingstudiengangs?

Themengebiet III: Organisatorische Gestaltung der Franchisingaktivitäten

Nun würde ich gerne mit Ihnen über die organisatorische Gestaltung des Franchisingarrangements sprechen. Dabei interessieren mich vor allem die Absprachen mit dem Franchisegeber-Institut und dem Ministerium.

Zunächst zur Kooperation mit dem Franchisegeber-Institut:

1. In welcher Gesellschaftsform besteht das Institut? Welche Gründe sprachen oder sprechen für dieses Institut als Franchisegeber?
2. Wie ist dieses Institut organisatorisch aufgebaut? Welche Personen haben welche Funktionen inne?
3. Wie erfolgen die Absprachen der Franchisingaktivitäten mit der gesamten Hochschule (ggf. in welchen Gremien)?

Nun zur Kooperation mit dem Ministerium:

1. Wie verlaufen die Absprachen bzgl. des Franchisingarrangements mit dem Ministerium? Gibt es Vorgaben?
2. Wie verbindlich sind diese Absprachen? Was befürchten Sie bei Nichteinhaltung?
3. Mussten Sie das Ministerium von dem Franchisingarrangement überzeugen?

Wenn ja, wie haben Sie das getan (z.B. mit bestimmten Investitionen oder Aktivitäten (Akkreditierung))?

Themenfeld IV: Qualitätssicherung im Franchisingstudiengang

Gehen wir zu den Absprachen zwischen der Hochschule und dem Franchisenehmer etwas tiefer ins Detail.

1. Welche Instrumente der Qualitätssicherung setzen Sie ein (z.B. Lehrevaluationen, Prüfungskommissionen, Abbrecherquoten...)? Sind diese Instrumente vertraglich geregelt?
2. Welche Bedeutung hat in diesem Zusammenhang die Akkreditierung des Studiengangs (z.B. unterstützend, formale Notwendigkeit, Signal....)?
3. Wie wird die Gleichwertigkeit der Ausbildung beim Franchisenehmer mit der Ausbildung an der Hochschule garantiert?

Themenfeld V: Kosten und finanzieller Nutzen der Franchisingaktivitäten

Aus den Erfahrungen mit Franchisingarrangements im internationalen Hochschulkontext geht nicht eindeutig hervor, ob diese Aktivitäten finanziell lohnenswert sind. Diese Aspekte würde ich gerne mit einigen Fragen zu den Kosten und dem finanziellen Nutzen überprüfen.

1. Welche Zahlungen werden vom Franchisenehmer aufgebracht (einmalige Lizenzgebühr + laufende Franchisegebühren)? Wie hoch sind diese Zahlungen? An wen fließen die Gelder?
2. Wie werden die Einnahmen von der Hochschule verwendet? Wer entscheidet über die Verwendungen?
3. Wie hoch sind die Kosten für die Hochschule für dieses Arrangement? Welche sind dabei die größten Kostentreiber?
4. Verbleibt am Ende ein finanzieller Überschuss? Wie wird dieser verwendet?

Themenfeld VI: Erfahrungen

Kommen wir zu Ihren bisherigen Erfahrungen mit dem Franchisingarrangement.

1. Wenn Sie an die einzelnen Absprachen und Vereinbarungen mit dem Franchisenehmer denken, was verläuft gut und womit sind Sie eher unzufrieden?
2. Hat Ihre Hochschule durch die Kooperation von dem Franchisenehmer etwas gelernt?
3. Wie sind Sie bisher mit Konflikten umgegangen?
4. Planen Sie weitere Franchisingarrangements? Wenn ja, mit welchen Franchisenehmern und mit welchen Studiengängen?

5. Franchisingarrangements sind (noch) nicht sehr bekannt im deutschen Hochschulsektor. Wie kommunizieren Sie Ihre Franchisingaktivitäten? Befürchten Sie für Ihre Hochschule einen Reputationsverlust?

6. Können Sie abschließend die wichtigsten Vorteile und die größten Gefahren des Franchisingarrangements für Ihre Hochschule zusammenfassen?

Themenfeld VII: Expertenmeinung und Empfehlungen für den gesamten deutschen Hochschulsektor

Als eine der wenigen Hochschulen, die Franchising im innerdeutschen Rahmen betreiben, interessiert mich Ihre Meinung als Experte.

1. Glauben Sie, dass Franchising ein geeignetes Modell für den gesamten deutschen Hochschulsektor ist? Erläutern Sie mir bitte Ihre Meinung.
2. Müsste etwas verändert oder verbessert werden, damit Franchising zu einem geeigneten Modell für den deutschen Hochschulsektor wird? Wenn ja, was und warum?

ABSCHLUSS

Haben Sie zum Abschluss noch generelle Anmerkungen oder Fragen, die sich im Laufe unseres Gesprächs gestellt haben?

Vielen Dank für das nette und interessante Gespräch und für Ihre Zeit.

- Weiteres Vorgehen klären (weitere Informationen)
- Ergebniserücksprache und Vereinbarung, dass veröffentlichte Dissertation zur Verfügung gestellt wird.
- Aufnahmegerät abschalten

INTERVIEWENDE

- Kurzes Gedankenprotokoll zum Gespräch:
 - Stimmung
 - Auffälligkeiten
 - Bemerkungen / Störungen
 - Ggf. Notizen zu Äußerungen, die ohne Aufnahmegerät gemacht wurden
 - Offene Fragen

Leitfaden zur Befragung der zwischengeschalteten Gesellschaft

Hinweis: Pro Themengebiet wird ein möglicher Fragenkatalog aufgeführt, aus dem je nach Interviewpartner und Gesprächsverlauf variabel ausgewählt wurde.

EINFÜHRUNG

- Vertrauensbasis schaffen
- Ins Thema einführen (auf die vorherige Information per Mail / Telefon verweisen und kurz über das Projekt berichten)
- Anonymität gewähren / Datenschutzerklärung
- Einverständnis für Tonbandmitschnitt
- Aufnahmegerät aufstellen und aktivieren
- Ablauf (Themenfelder) und Dauer (ca. 1 Stunde) klären
- Interesse zeigen

ANGABEN ZUR PERSON

- Funktion in der Institution
 - Dauer der Zugehörigkeit zur Institution und Entwicklungswege
-

INTERVIEW

Als xx (Funktion) der Institution yy der Hochschule xy sind Sie für mich wichtiger Know-how-Träger zu spezifischen Fragen zu dem Franchisingarrangement zwischen Ihrer Hochschule bzw. Ihrem Institut und dem Franchisenehmer x. Das Interview besteht zum größten Teil aus Fragen zu dieser Kooperation. Zum Ende unseres Gesprächs möchte ich Sie zusätzlich als Experten derartiger Arrangements für den gesamten deutschen Hochschulsektor ansprechen und Sie um Ihre Meinung bitten.

Themengebiet I: Gründe und Zielsetzungen für die Franchisingaktivitäten

Mich interessiert vor allem wie die Franchisingaktivitäten Ihrer Hochschule bzw. Ihres Instituts initiiert wurden, d.h. wie Sie auf die Idee gekommen sind und welche Gründe für ein solches Arrangement sprechen.

1. Seit wann betreibt Ihr Institut Franchising? Welche Institutionen waren Ihre ersten Franchisenehmer?
2. Wie sind Sie auf die Franchising-Idee gekommen?
3. Welche Argumente sprachen damals für die Franchisingaktivitäten?
4. Warum haben Sie genau diesen Franchisenehmer als Kooperationspartner gewählt?
5. Mit welchen Zielsetzungen betreibt Ihr Institut das Franchisingarrangement heute? Welche Ziele sind Ihnen dabei am wichtigsten?
6. Welche Ziele verfolgt Ihrer Meinung nach die Hochschule xy mit dem Arrangement?

7. Welche Zielsetzung verfolgt Ihrer Meinung nach der Franchisenehmer mit dem Arrangement? Wurden diese Ziele gegenüber Ihrem Institut klar kommuniziert?

Themengebiet II: Gestaltung der Kooperationsvereinbarung (Vertrag)

Kommen wir zur formalen Gestaltung der Vereinbarung zwischen den beteiligten Franchisingakteuren, insbesondere zwischen dem Franchisegeber und dem Franchisenehmer.

1. Wie sind die Kooperationen zwischen Ihrem Institut und der Hochschule sowie zwischen Ihrem Institut und dem Franchisenehmer formal geregelt (Vereinbarungen, Verträge)?
2. Wer hat die Verhandlungen mit dem Franchisenehmer geführt?
3. Von wem wurden die Bedingungen zur Kooperationsvereinbarung mit dem Franchisenehmer grundsätzlich vorgegeben (Hochschule, FG, Ministerium)?
4. Welche Bereiche sind in der Vereinbarung genau geregelt? Welche wurden Ihrer Meinung nach nicht detailliert verhandelt?
5. Wurden von Ihrer Seite aus bestimmte Investitionen oder Aktivitäten vom Franchisenehmer als Bedingungen für die Kooperation verlangt und schriftlich fixiert (z.B. Anmietung von Räumlichkeiten, Akkreditierung, Lehrpersonal)?
6. Gibt es auch eine schriftliche Vereinbarung zwischen Ihrem Institut und den Studierenden des Franchisingstudiengangs?

Themengebiet III: Organisatorische Gestaltung der Franchisingaktivitäten

Nun würde ich gerne mit Ihnen über die organisatorische Gestaltung des Franchisingarrangements sprechen. Dabei interessieren mich vor allem die Absprachen mit der Hochschule und dem Ministerium.

Zunächst zur Kooperation mit der Hochschule:

1. In welcher Gesellschaftsform besteht Ihr Institut? Welche Gründe sprachen oder sprechen für dieses Institut als Franchisegeber?
2. Wie ist Ihr Institut organisatorisch aufgebaut? Welche Personen haben welche Funktionen inne?
3. Wie erfolgen die Absprachen der Franchisingaktivitäten mit der gesamten Hochschule (ggf. in welchen Gremien)? Gibt es Vorgaben?
4. Wie verbindlich sind diese Absprachen? Was befürchten Sie bei Nichteinhaltung?
5. Wie wird das Arrangement von der Kollegenschaft akzeptiert?

Nun zur Kooperation mit dem Ministerium:

1. Wie verlaufen die Absprachen bzgl. des Franchisingarrangements mit dem

Ministerium? Gibt es Vorgaben?

2. Wie verbindlich sind diese Absprachen? Was befürchten Sie bei Nichteinhaltung?
3. Mussten Sie das Ministerium von dem Franchisingarrangement überzeugen? Wenn ja, wie haben Sie das getan (z.B. mit bestimmten Investitionen oder Aktivitäten (Akkreditierung))?

Themenfeld IV: Qualitätssicherung im Franchisingstudiengang

Gehen wir zu den Absprachen zwischen Ihrem Institut und dem Franchisenehmer etwas tiefer ins Detail.

1. Welche Instrumente der Qualitätssicherung setzen Sie ein (z.B. Lehrevaluationen, Prüfungskommissionen, Abbrecherquoten...)? Sind diese Instrumente vertraglich geregelt?
2. War die Hochschule bei der Auswahl bzw. Entwicklung dieser Instrumente involviert? Wenn ja, inwieweit?
3. Welche Bedeutung hat in diesem Zusammenhang die Akkreditierung des Studiengangs (z.B. unterstützend, formale Notwendigkeit, Signal....)?
4. Wie wird die Gleichwertigkeit der Ausbildung beim Franchisenehmer mit der Ausbildung an der Hochschule garantiert?

Themenfeld V: Kosten und finanzieller Nutzen der Franchisingaktivitäten

Aus den Erfahrungen mit Franchisingarrangements im internationalen Hochschulkontext geht nicht eindeutig hervor, ob diese Aktivitäten finanziell lohnenswert sind. Diese Aspekte würde ich gerne mit einigen Fragen zu den Kosten und dem finanziellen Nutzen überprüfen.

1. Welche Zahlungen werden vom Franchisenehmer aufgebracht (einmalige Lizenzgebühr + laufende Franchisegebühren)? Wie hoch sind diese Zahlungen? An wen fließen die Gelder?
2. Wie werden diese Einnahmen verwendet? Wer entscheidet über die Verwendungen?
3. Wie hoch sind die Kosten für Ihr Institut bzw. für die Hochschule für dieses Arrangement? Welche sind dabei die größten Kostentreiber?
4. Verbleibt am Ende ein finanzieller Überschuss? Wie wird dieser verwendet?

Themenfeld VI: Erfahrungen

Kommen wir zu Ihren bisherigen Erfahrungen mit dem Franchisingarrangement.

1. Wenn Sie an die einzelnen Vereinbarungen mit dem Franchisenehmer denken, was verläuft gut und womit sind Sie eher unzufrieden?
2. Hat Ihre Institution durch die Kooperation von den Franchisenehmern etwas gelernt?

3. Wie sind Sie bisher mit Konflikten umgegangen?
4. Planen Sie weitere Franchisingarrangements? Wenn ja, mit welchen Franchisenehmern und mit welchen Studiengängen?
5. Franchisingarrangements sind (noch) nicht sehr bekannt im deutschen Hochschulsektor. Wie kommunizieren Sie Ihre Franchising-Aktivitäten? Befürchten Sie für Ihre Hochschule einen Reputationsverlust?
6. Können Sie abschließend die wichtigsten Vorteile und die größten Gefahren der Franchisingarrangements Ihrer Hochschule zusammenfassen?

Themenfeld VII: Expertenmeinung und Empfehlungen für den gesamten deutschen Hochschulsektor

Als eine der wenigen Hochschulen, die Franchising im innerdeutschen Rahmen betreiben, interessiert mich Ihre Meinung als Experte.

1. Glauben Sie, dass Franchising ein geeignetes Modell für den gesamten deutschen Hochschulsektor ist? Erläutern Sie mir bitte Ihre Meinung.
2. Müsste etwas verändert oder verbessert werden, damit Franchising zu einem geeigneten Modell für den deutschen Hochschulsektor wird? Wenn ja, was und warum?

ABSCHLUSS

Haben Sie zum Abschluss noch generelle Anmerkungen oder Fragen, die sich im Laufe unseres Gesprächs gestellt haben?

Vielen Dank für das nette und interessante Gespräch und für Ihre Zeit.

- Weiteres Vorgehen klären (weitere Informationen)
- Ergebnissprache und Vereinbarung, dass veröffentlichte Dissertation zur Verfügung gestellt wird.
- Aufnahmegerät abschalten

INTERVIEWENDE

- Kurzes Gedankenprotokoll zum Gespräch:
 - Stimmung
 - Auffälligkeiten
 - Bemerkungen / Störungen
 - Ggf. Notizen zu Äußerungen, die ohne Aufnahmegerät gemacht wurden
 - Offene Fragen

Leitfaden zur Befragung des Franchisenehmers

Hinweis: Pro Themengebiet wird ein möglicher Fragenkatalog aufgeführt, aus dem je nach Interviewpartner und Gesprächsverlauf variabel ausgewählt wurde.

EINFÜHRUNG

- Vertrauensbasis schaffen
- Ins Thema einführen (auf die vorherige Information per Mail / Telefon verweisen und kurz über das Projekt berichten)
- Anonymität gewähren / Datenschutzerklärung
- Einverständnis für Tonbandmitschnitt
- Aufnahmegerät aufstellen und aktivieren
- Ablauf (Themenfelder) und Dauer (ca. 1 Stunde) klären
- Interesse zeigen

ANGABEN ZUR PERSON

- Funktion in der Institution
 - Dauer der Zugehörigkeit zur Institution und Entwicklungswege
-

INTERVIEW

Als xx (Funktion) der Institution yy sind Sie für mich wichtiger Know-how-Träger zu spezifischen Fragen zu dem Franchisingarrangement zwischen Ihrer Einrichtung und der Hochschule xy. Das Interview besteht zum größten Teil aus Fragen zu dieser Kooperation. Zum Ende unseres Gesprächs möchte ich Sie zusätzlich als Experten derartiger Arrangements für den gesamten deutschen Hochschulsektor ansprechen und Sie um Ihre Meinung bitten.

Themengebiet I: Gründe und Zielsetzungen für die Franchisingaktivitäten

Mich interessiert vor allem wie die Franchisingaktivitäten Ihrer Einrichtung initiiert wurden, d.h. wie Sie auf die Idee gekommen sind und welche Gründe für ein solches Arrangement sprechen.

1. Seit wann betreibt Ihr Institut Franchising? Welche Hochschule war Ihr erster Franchisegeber?
2. Wie sind Sie auf die Franchising-Idee gekommen?
3. Welche Argumente sprachen damals für die Franchisingaktivitäten?
4. Warum haben Sie genau diese Hochschule als Kooperationspartner gewählt?
5. Mit welchen Zielsetzungen betreibt Ihr Institut das Franchisingarrangement heute? Welche Ziele sind Ihnen dabei am wichtigsten?
6. Wie wichtig ist für Ihre Institution der staatliche Hochschulabschluss, den Sie durch das Franchising im tertiären Bildungsbereich anbieten können?
7. Welche Ziele verfolgt Ihrer Meinung nach die Hochschule bzw. die Franchisegeber-Institution mit dem Arrangement? Wurden diese Ziele von den Organisationen gegenüber Ihrer Einrichtung klar kommuniziert?

Themengebiet II: Gestaltung der Kooperationsvereinbarung (Vertrag)

Kommen wir zur formalen Gestaltung der Vereinbarung zwischen den beteiligten Franchisingakteuren, insbesondere zwischen dem Franchisegeber und dem Franchisenehmer.

1. Wie sind die Kooperationen zwischen Ihrem Institut und der Hochschule bzw. dem Franchisegeber-Institut formal geregelt (Vereinbarungen, Verträge)?
2. Von welcher Partei wurden die Bedingungen zur Kooperationsvereinbarung grundsätzlich vorgegeben?
3. Welche Bereiche sind in der Vereinbarung genau geregelt? Welche wurden Ihrer Meinung nach nicht detailliert verhandelt?
4. Wurden von Ihnen bestimmte Investitionen oder Aktivitäten als Bedingungen für die Kooperation verlangt und schriftlich fixiert (z.B. Anmietung von Räumlichkeiten, Akkreditierung, Lehrpersonal)?
5. Gibt es auch eine schriftliche Vereinbarung zwischen Ihrer Einrichtung und den Studierenden des Franchisingstudiengangs?

Themengebiet III: Organisatorische Gestaltung der Franchisingaktivitäten

Nun würde ich gerne mit Ihnen über die organisatorische Gestaltung des Franchisingarrangements sprechen.

1. Mit wem von Seiten der Hochschule bzw. des Franchisegeber-Instituts erfolgen die Absprachen zum Franchisingstudiengang? Wie verbindlich sind diese Absprachen? Was befürchten Sie bei Nichteinhaltung?
2. Ergeben sich für Sie besondere Vor- oder Nachteile dadurch, dass nicht die Hochschule direkt als Franchisegeber auftritt, sondern das Franchisegeber-Institut? Wenn ja, welche sind das?
3. Haben Sie für das Franchisingarrangement spezifische Investitionen getätigt bzw. haben Sie besondere Aktivitäten unternommen? Wurden diese von Ihrem Kooperationspartner verlangt oder erfolgten diese Ihrerseits freiwillig?
4. Gibt es direkte Absprachen zwischen dem Ministerium und Ihrer Institution zu dem Franchisingarrangement? Wenn ja, welche sind das? Wie verbindlich sind diese Absprachen? Was befürchten Sie bei Nichteinhaltung?

Themenfeld IV: Qualitätssicherung im Franchisingstudiengang

Gehen wir zu den Absprachen zwischen Ihrem Institut und der Hochschule bzw. dem Franchisegeber-Institut etwas tiefer ins Detail.

1. Welche Instrumente der Qualitätssicherung setzen Sie ein (z.B. Lehrevaluationen, Prüfungskommissionen, Abbrecherquoten...)? Sind diese Instrumente vertraglich geregelt?
2. Wer hat diese Instrumente ausgewählt bzw. entwickelt?

3. Welche Instrumente funktionieren Ihrer Meinung nach am besten und welche am schlechtesten?
4. Welche Bedeutung hat in diesem Zusammenhang die Akkreditierung des Studiengangs (z.B. unterstützend, formale Notwendigkeit, Signal....)?
5. Wie wird die Gleichwertigkeit der Ausbildung an Ihrer Institution mit der Ausbildung an der Hochschule garantiert?

Themenfeld V: Kosten und finanzieller Nutzen der Franchisingaktivitäten

Aus den Erfahrungen mit Franchisingarrangements im internationalen Hochschulkontext geht nicht eindeutig hervor, ob diese Aktivitäten finanziell lohnenswert sind. Diese Aspekte würde ich gerne mit einigen Fragen zu den Kosten und dem finanziellen Nutzen überprüfen.

1. Welche Zahlungen werden von Ihrer Institution aufgebracht (einmalige Lizenzgebühr + laufende Franchisegebühren)? Wie hoch sind diese Zahlungen? Zahlen Sie diese direkt an die Hochschule oder an das Franchisegeber-Institut?
2. Wie hoch sind die Einnahmen abzüglich aller Franchisegebühren? Wie verwenden Sie diese Einnahmen?
3. Wie hoch sind die Kosten für Ihr Institut für den Franchisingstudiengang? Welche sind dabei die größten Kostentreiber?
4. Verbleibt am Ende ein finanzieller Überschuss? Wie viel % Ihres Gesamtgewinns können Sie auf die Einnahmen durch den Franchisingstudiengang zurückführen?

Themenfeld VI: Erfahrungen

Kommen wir zu Ihren bisherigen Erfahrungen mit dem Franchising-Arrangement.

1. Wenn Sie an die einzelnen Vereinbarungen mit der Hochschule bzw. dem Franchisegeber-Institut denken, was verläuft gut und womit sind Sie eher unzufrieden?
2. Hat Ihre Institution durch die Kooperation von der Hochschule etwas gelernt?
3. Planen Sie weitere Franchisingarrangements im Hochschulbereich? Wenn ja, mit welchen Franchisegebern und mit welchen Studiengängen?
4. Streben Sie einen eigenen Hochschulstatus an? Wenn ja, wann? Welche Mittel benötigen Sie dafür noch? Wenn nein, warum nicht?
5. Können Sie abschließend die wichtigsten Vorteile und die größten Gefahren des Franchisingarrangements für Ihre Hochschule zusammenfassen?

Themenfeld VII: Expertenmeinung und Empfehlungen für den gesamten deutschen Hochschulsektor

Als eine der wenigen Einrichtungen, die Franchising im innerdeutschen Hochschulrahmen betreiben, interessiert mich Ihre Meinung als Experte.

1. Glauben Sie, dass Franchising ein geeignetes Modell für den gesamten deutschen Hochschulsektor ist? Erläutern Sie mir bitte ihre Meinung.
 2. Müsste etwas verändert oder verbessert werden, damit Franchising zu einem geeigneten Modell für den deutschen Hochschulsektor wird? Wenn ja, was und warum?
-

ABSCHLUSS

Haben Sie zum Abschluss noch generelle Anmerkungen oder Fragen, die sich im Laufe unseres Gesprächs gestellt haben?

Vielen Dank für das nette und interessante Gespräch und für Ihre Zeit.

- Weiteres Vorgehen klären (weitere Informationen, z.B. Studiengangsleitung)
 - Ergebnismündliche und Vereinbarung, dass veröffentlichte Dissertation zur Verfügung gestellt wird.
 - Aufnahmegerät abschalten
-

INTERVIEWENDE

- Kurzes Gedankenprotokoll zum Gespräch:
 - Stimmung
 - Auffälligkeiten
 - Bemerkungen / Störungen
 - Ggf. Notizen zu Äußerungen, die ohne Aufnahmegerät gemacht wurden
 - Offene Fragen

Leitfaden zur Befragung des zuständigen Ministeriums

Hinweis: Pro Themengebiet wird ein möglicher Fragenkatalog aufgeführt, aus dem je nach Interviewpartner und Gesprächsverlauf variabel ausgewählt wurde.

EINFÜHRUNG

- Vertrauensbasis schaffen
- Ins Thema einführen (auf die vorherige Information per Mail / Telefon verweisen und kurz über das Projekt berichten)
- Anonymität gewähren / Datenschutzerklärung
- Einverständnis für Tonbandmitschnitt
- Aufnahmegerät aufstellen und aktivieren
- Ablauf (Themenfelder) und Dauer (ca. 1 Stunde) klären
- Interesse zeigen

ANGABEN ZUR PERSON

- Funktion in der Institution
 - Dauer der Zugehörigkeit zur Institution und Entwicklungswege
-

INTERVIEW

Als xx (Funktion) im Ministerium yy sind Sie für mich wichtiger Know-how-Träger zu spezifischen Fragen zu dem Franchisingarrangement zwischen der Hochschule a und dem Franchisenehmer b. Das Interview besteht zum einen aus Fragen zu dieser Kooperation. Zusätzlich möchte ich Sie als Experten derartiger Arrangements für den gesamten deutschen Hochschulsektor ansprechen und Sie um Ihre Meinung bitten.

Themengebiet I: Begegnung mit Franchisingmodellen und Zielsetzung

Mich interessiert vor allem, wie häufig Sie mit dem Thema Franchising in Berührung kommen und wie Sie diese Arrangements bewerten.

1. Wie häufig sind Sie als Ministerium mit dem Franchisingarrangements von Hochschulen konfrontiert? Welche Hochschulen sind das? Wann sind Sie zum ersten Mal dieser Kooperationsform im Rahmen Ihrer Tätigkeiten im Ministerium begegnet?
2. Welche Vor- und Nachteile sehen Sie in dem Franchisingarrangement zwischen der Hochschule a und dem Franchisenehmer b (für die Hochschule, für den Franchisenehmer, für die Studierenden, für die Region)?
3. Fordern Sie Hochschulen verstärkt dazu auf, derartige Kooperationen einzugehen, oder werden Sie das zukünftig tun? Wenn ja, mit welcher Zielsetzung?

Themengebiet II: Abstimmung des Franchisingarrangements zwischen Hochschule und Ministerium

Kommen wir zur den Absprachen des Franchisingarrangements mit der Hochschule.

1. Wie erfolgt eine Abstimmung des Franchisingarrangements mit der Hochschule? Welche Absprachen werden dabei getroffen?

2. Wie stellen Sie die Gleichwertigkeit des Studiengangs innerhalb des Franchisingarrangements sicher? Gibt es ein Verfahren zur Genehmigung des Studiengangs? Welche Aspekte prüfen Sie dabei? Wie überprüfen Sie diese?
3. Holen Sie auch Informationen zum Franchisenehmer ein? Wenn ja, was und wie?
4. Ist die Akkreditierung des Studienangebotes verpflichtend? Muss die Akkreditierung neu erfolgen, wenn ein anderer bzw. neuer Franchisenehmer von der Hochschule hinzugezogen wird?
5. Wie erfolgt die Kommunikation zwischen Ihnen und der zuständigen Akkreditierungsagentur über die Franchisingarrangements?
6. Wird das Franchisingarrangement in den Zielvereinbarungen der Hochschule bzw. in Hochschulentwicklungsplänen beachtet? Wenn ja, inwiefern?

Themengebiet III: Ziele und Absprachen speziell beim Franchisingarrangement zwischen Hochschule a und Franchisenehmer b

Nun würde ich gerne mit Ihnen speziell über das Franchisingarrangement zwischen der Hochschule a und Franchisenehmer b sprechen.

1. Welche Ziele verfolgt Ihrer Meinung nach die Hochschule mit dem Franchisingarrangement? Welche Zielsetzung hat sie bei der Abstimmung gegenüber dem Ministerium kommuniziert?
2. Wurden dem Ministerium gegenüber Informationen gegeben bzw. Versprechen gemacht, die im Nachhinein nicht eingehalten wurden bzw. nicht richtig waren? Wenn ja, wie sind Sie damit umgegangen?
3. Halten Sie die Ausbildung beim Franchisenehmer mit der an der Hochschule für gleichwertig? Bitte erläutern Sie Ihre Meinung.

Themenfeld IV: Allgemeine Erfahrungen

Nun wieder zu Ihren allgemeinen Erfahrungen mit Franchisingarrangements.

1. Neben dem Beispiel mit Hochschule a, wie sind Ihre grundsätzlichen Erfahrungen mit Franchisingarrangements. Was verläuft gut in der Organisation und in der Absprache mit dem Ministerium? Wo gibt es Probleme?
2. Welche Möglichkeiten haben Sie, die Hochschule bei schlechter Leistungen bzw. Nichteinhaltung der Absprachen zu bestrafen? Ist es in der Vergangenheit zu solchen Situationen gekommen?
3. Müssen Ihrer Meinung nach derartige Franchisingarrangements stärker kontrolliert werden? Wenn ja, mit welchen Instrumenten?

Themenfeld V: Expertenmeinung und Empfehlungen für den gesamten deutschen Hochschulsektor

Zum Abschluss interessiert mich Ihre Meinung als Experte für den gesamten deutschen Hochschulsektor.

1. Können Sie kurz zusammenfassen, worin Sie die größten Vorteile und Nachteile in Franchisingarrangements für den deutschen Hochschulsektor sehen (Hochschule, Studierende, Region)?
2. Glauben Sie, dass Franchising ein geeignetes Modell für den gesamten deutschen Hochschulsektor ist? Erläutern Sie mir bitte Ihre Meinung.
3. Müsste etwas verändert oder verbessert werden, damit Franchising zu einem geeigneten Modell für den deutschen Hochschulsektor wird? Wenn ja, was und warum?

ABSCHLUSS

Haben Sie zum Abschluss noch generelle Anmerkungen oder Fragen, die sich im Laufe unseres Gesprächs gestellt haben?

Vielen Dank für das nette und interessante Gespräch und für Ihre Zeit.

- Weiteres Vorgehen klären (weitere Informationen)
- Ergebnismündliche und Vereinbarung, dass veröffentlichte Dissertation zur Verfügung gestellt wird.
- Aufnahmegerät abschalten

INTERVIEWENDE

- Kurzes Gedankenprotokoll zum Gespräch:
 - Stimmung
 - Auffälligkeiten
 - Bemerkungen / Störungen
 - Ggf. Notizen zu Äußerungen, die ohne Aufnahmegerät gemacht wurden
 - Offene Fragen

Leitfaden zur Befragung der zuständigen Akkreditierungsagentur

Hinweis: Pro Themengebiet wird ein möglicher Fragenkatalog aufgeführt, aus dem je nach Interviewpartner und Gesprächsverlauf variabel ausgewählt wurde.

EINFÜHRUNG

- Vertrauensbasis schaffen
- Ins Thema einführen (auf die vorherige Information per Mail / Telefon verweisen und kurz über das Projekt berichten)
- Anonymität gewähren / Datenschutzerklärung
- Einverständnis für Tonbandmitschnitt
- Aufnahmegerät aufstellen und aktivieren
- Ablauf (Themenfelder) und Dauer (ca. 1 Stunde) klären
- Interesse zeigen

ANGABEN ZUR PERSON

- Funktion in der Institution
 - Dauer der Zugehörigkeit zur Institution und Entwicklungswege
-

INTERVIEW

Als xx (Funktion) bei der Akkreditierungsagentur yy sind Sie für mich wichtiger Know-how-Träger zu spezifischen Fragen zu dem Franchisingarrangement zwischen der Hochschule a und dem Franchisenehmer b. Das Interview besteht zum einen aus Fragen zu dieser Kooperation. Zusätzlich möchte ich Sie als Experten derartiger Arrangements für den gesamten deutschen Hochschulsektor ansprechen und Sie um Ihre Meinung bitten.

Themengebiet I: Umgang mit Franchisingmodellen

Mich interessiert vor allem, wie häufig Sie mit dem Thema Franchising in Berührung kommen und wie Sie diese Arrangements bewerten.

1. Wie häufig sind Sie als Akkreditierungsagentur mit Franchisingarrangements von Hochschulen konfrontiert? Welche Hochschulen sind das?
2. Wann sind Sie zum ersten Mal einem Franchisingmodell im Rahmen Ihrer Tätigkeiten bei der Akkreditierungsagentur begegnet? Wussten Sie als Akkreditierungsagentur sofort, wie mit diesem Modell umzugehen ist?

Themengebiet II: Akkreditierungsprozess

Kommen wir zum Akkreditierungsprozess von Franchisingstudiengängen.

1. Worauf legen Sie besonderen Wert bei der Akkreditierung der Franchisingstudiengänge?
2. Verfügt Ihre Akkreditierungsagentur über ein spezielles System / spezielle Instrumente zur Akkreditierung von Franchisingstudiengängen (z.B. Richtlinien)?
3. Stimmen Sie sich hinsichtlich der Prüfkriterien mit dem jeweiligen

Landesministerium bzw. bundesübergreifend mit dem Akkreditierungsrat ab?
Stimmen Sie sich mit anderen Akkreditierungsagenturen ab?

4. Können Sie mir die Prüfkriterien und den genauen Ablauf einer Akkreditierung eines Franchisingstudienganges am Beispiel des Franchisingmodells der Hochschule a mit dem Bildungsdienstleister b erläutern? Prüfen Sie beide Organisationen (FG + FN) gleichermaßen?
5. Haben Sie Informationen über den Bildungsdienstleister b eingeholt? Wenn ja, was und wie?
6. Gab oder gibt es besonders gute Erfahrungen oder Probleme bei diesem Franchisingmodell? Wenn ja, welche?
7. Sind die Akkreditierungsgebühren bei einem Franchisingstudiengang höher?

Themenfeld III: Allgemeine Erfahrungen

Nun wieder zu Ihren allgemeinen Erfahrungen mit Franchisingarrangements.

1. Neben dem Beispiel mit Hochschule a, wie sind Ihre grundsätzlichen Erfahrungen mit Franchisingarrangements. Was verläuft gut im Rahmen des Akkreditierungsprozesses und wo gibt es Probleme?
2. Haben Sie Franchisingstudiengänge auch nicht akkreditiert? Was hat dazu geführt?
3. Haben Sie einen Franchisingstudiengang mit Auflagen akkreditiert? Welche Auflagen waren das? Konnten diese erfüllt werden?

Themenfeld IV: Expertenmeinung und Empfehlungen für den gesamten deutschen Hochschulsektor

Zum Abschluss interessiert mich Ihre Meinung als Experte für den gesamten deutschen Hochschulsektor.

1. Worin sehen Sie die größten Vorteile und Nachteile in Franchisingarrangements für den deutschen Hochschulsektor (Hochschule, Bildungsdienstleister, Studierende)?
2. Kann Ihrer Meinung nach die Gleichwertigkeit der Ausbildung beim Franchisenehmer mit der an der Hochschule garantiert werden? Was ist dazu notwendig?
3. Glauben Sie, dass Franchising ein geeignetes Modell für den gesamten deutschen Hochschulsektor ist? Bitte erläutern Sie mir Ihre Meinung.
4. Müsste etwas verändert oder verbessert werden, damit Franchising zu einem geeigneten Modell für den deutschen Hochschulsektor wird? Wenn ja, was und warum?
5. Müssen Ihrer Meinung nach derartige Franchisingarrangements stärker kontrolliert werden? Wenn ja, mit welchen Instrumenten?

ABSCHLUSS

Haben Sie zum Abschluss noch generelle Anmerkungen oder Fragen, die sich im Laufe unseres Gesprächs gestellt haben?

Vielen Dank für das nette und interessante Gespräch und für Ihre Zeit.

- Weiteres Vorgehen klären (weitere Informationen)
- Ergebnisrücksprache und Vereinbarung, dass veröffentlichte Dissertation zur Verfügung gestellt wird.
- Aufnahmegerät abschalten

INTERVIEWENDE

- Kurzes Gedankenprotokoll zum Gespräch:
 - Stimmung
 - Auffälligkeiten
 - Bemerkungen / Störungen
 - Ggf. Notizen zu Äußerungen, die ohne Aufnahmegerät gemacht wurden
 - Offene Fragen

Leitfaden zur Befragung des Akkreditierungsrates

Hinweis: Pro Themengebiet wird ein möglicher Fragenkatalog aufgeführt, aus dem im Gesprächsverlauf variabel ausgewählt wurde.

EINFÜHRUNG

- Vertrauensbasis schaffen
- Ins Thema einführen (auf die vorherige Information per Mail / Telefon verweisen und kurz über das Projekt berichten)
- Anonymität gewähren / Datenschutzerklärung
- Einverständnis für Tonbandmitschnitt
- Aufnahmegerät aufstellen und aktivieren
- Ablauf (Themenfelder) und Dauer (ca. 1 Stunde) klären
- Interesse zeigen

ANGABEN ZUR PERSON

- Funktion in der Institution
 - Dauer der Zugehörigkeit zur Institution und Entwicklungswege
-

INTERVIEW

Als xx (Funktion) des Akkreditierungsrates sind Sie für mich wichtiger Know-how-Träger zu spezifischen Fragen zu dem Franchisingarrangement zwischen staatlichen Hochschulen und privaten Bildungsträgern in Deutschland. Das Interview besteht zum einen aus konkreten Fragen zur Gestaltung derartiger Kooperationen. Zusätzlich möchte ich Sie als Experten für den gesamten deutschen Hochschulsektor zu Franchisingarrangements ansprechen und Sie um Ihre Meinung bitten.

Themengebiet I: Begegnung mit Franchisingmodellen und Zielsetzung

Mich interessiert vor allem, wie häufig Sie mit dem Thema Franchising in Berührung kommen und wie Sie diese Arrangements bewerten.

1. Was verstehen Sie unter Franchising von Studiengängen?
2. Wie kommen Sie bzw. Ihre Institution mit diesem Kooperationsmodell in Berührung? Wie häufig? Welche Hochschulen sind mit welchen Partnern und welchen Studiengängen aktiv?
3. Welche Vor- und Nachteile sehen Sie in derartigen Arrangements für staatliche Hochschulen, für Bildungsdienstleister, für Studierende, für eine Region?

Themengebiet II: Qualitätssicherung

Kommen wir zur Qualitätssicherung von Franchisingstudiengängen.

1. Welche Aspekte sind nach Ihrer Meinung im Besonderen bei der Qualitätssicherung solcher Studienarrangements zu beachten?

2. Halten Sie interne und externe Steuerungsmechanismen speziell für Franchisingstudiengänge für notwendig? Wenn ja, welche und durch welche Institutionen sollte diese Steuerung vorgenommen werden?
3. Inwieweit steuert der Akkreditierungsrat die Qualitätssicherung derartiger Kooperationsstudiengänge?
4. Erfolgt eine Absprache über Kooperationsstudiengänge zwischen dem Akkreditierungsrat und anderen Institutionen wie z.B. der HRK, der KMK, dem Wissenschaftsrat?

Themengebiet III: Programmakkreditierung

Gehen wir im Bereich der Qualitätssicherung konkreter auf die Programmakkreditierung von Franchisestudiengängen ein.

1. Gibt es Instrumente, die speziell bei der Akkreditierung von Franchisingstudiengängen von den Akkreditierungsagenturen angewendet werden?
2. Finden die Begehungen vor Ort bei Akkreditierung und Re-Akkreditierung auch beim Franchisenehmer statt?
3. Wie werden die Akkreditierungsagenturen bzw. die Gutachter speziell auf die Akkreditierung derartiger Kooperationsstudiengänge vorbereitet?
4. Wie wird eine Akkreditierung eines Franchisingstudiengangs in das Verfahren der Systemakkreditierung integriert?
5. Was kann eine Akkreditierung speziell für Kooperationsstudiengänge Ihrer Meinung nach leisten (für Hochschule, Bildungsdienstleister, Studierende // z.B. Signal)?
6. Können Studienleistungen, die beim Franchisenehmer erbracht wurden, zu 100% angerechnet werden? Welche Voraussetzungen müssen dafür gegeben sein?
7. Halten Sie die Ausbildung beim Franchisenehmer mit der an der Hochschule für gleichwertig? Bitte erläutern Sie Ihre Meinung.

Themenfeld IV: Expertenmeinung und Empfehlungen für den gesamten deutschen Hochschulsektor

Zum Abschluss interessiert mich Ihre Meinung als Experte für den gesamten deutschen Hochschulsektor.

1. Glauben Sie, dass Franchising ein geeignetes Modell für den gesamten deutschen Hochschulsektor ist? Erläutern Sie mir bitte Ihre Meinung.
2. Müsste etwas verändert oder verbessert werden, damit Franchising zu einem geeigneten Modell für den deutschen Hochschulsektor wird? Wenn ja, was und warum?

ABSCHLUSS

Haben Sie zum Abschluss noch generelle Anmerkungen oder Fragen, die sich im Laufe unseres Gesprächs gestellt haben?

Vielen Dank für das nette und interessante Gespräch und für Ihre Zeit.

- Weiteres Vorgehen klären (weitere Informationen)
- Ergebnisrücksprache und Vereinbarung, dass veröffentlichte Dissertation zur Verfügung gestellt wird.
- Aufnahmegerät abschalten

INTERVIEWENDE

- Kurzes Gedankenprotokoll zum Gespräch:
 - Stimmung
 - Auffälligkeiten
 - Bemerkungen / Störungen
 - Ggf. Notizen zu Äußerungen, die ohne Aufnahmegerät gemacht wurden
 - Offene Fragen

ANHANG 5: Transkriptionsleitfaden

Dissertation: „Mc-University“: Innerstaatliches Academic Franchising (AF) deutscher Hochschulen – Eine public-private Perspektive

Britta Leusing

- Alle Daten und Dateien werden absolut vertraulich behandelt und nach dem Versand sofort gelöscht.
- Programm F4 (Mac) bzw. F5 (Windows) benutzen
- Datei als rtf abspeichern
- Grundsätzlich wird nur der Wortlaut transkribiert
- Keine Transkription von Dialekten (es sei denn, sie gehören zu einer Redewendung, z.B. „da haben die gesagt, mensch, Kinners, das könnt ihr so nicht machen“)
- Keine Pausen, „ähms“ und gesprächserhaltene „mhms“ des Interviewers bzw. des Befragten transkribieren
- Kein „Inswortfallen“ transkribieren
- Sprecherwechsel ist notwendig, in F4 bzw. F5 gibt es die Vorformatierung für „i“ = Interviewer und „b“ für Befragter
- Nach dem Sprecherwechsel mit der Enter-Taste jeweils eine Zeitnotiz erzeugen
- Für nicht eindeutig verstandene Worte: (?Wort?)
- Wenn Text nicht verstanden wird, gibt es die Vorformatierung für „u“ = unverständlich
- Außersprachliche Handlungen in spitze Klammern, z.B. >zeigt auf Grafik<
- Weitere außersprachliche Handlungen nur in Ausnahmefällen, insbesondere Vorformatierung „l“ = Lachen
- Genaue Transkription (inkl. außersprachliche Handlungen) bei folgenden Themen:
 - Finanzaspekte, z.B. Gewinne, Umsatzhöhe, Investitionen...
 - Gesellschaftsformen von Kapitalgesellschaften und Frage nach Gesellschaftern
 - Gewinnorientierung privater Hochschulen
 - Fragen nach bzw. Kommentare zu Konflikten bzgl. des Kooperationsmodells
 - Fragen nach bzw. Kommentare zu der Verwendung des Begriffs „Franchising“
 - Anwendung der KMK-Beschlüsse zu den „außerhochschulisch erworbenen Kompetenzen“
 - Nebentätigkeit
- Eigene Fragen oder Anmerkungen über den Kommentare des Transkribierenden direkt in den Text einfügen, z.B.: „Kommentar des Transkribierenden: Ich verstehe den Sinn hier des Modells nicht...“
- Äußerungen wie „da sollten Sie mich aber nicht zitieren“ und „das sage ich Ihnen, wenn Sie das Aufnahmegerät ausschalten“ unbedingt transkribieren.
- Störungen bei der Aufnahme vermerken, z.B. „jemand betritt den Raum“.

- Beispieltranskription, Auszug -

(...)

Interviewer: Also, Sie meinen jetzt wirklich finanziell für den Studierenden im Vergleich zu 6 Semester privatem Studium? #00:03:34-2#

Befragter: Ja, für den Studierenden und den Anbietenden. Bei gleichen Qualitätsstandards. Klar, wenn ich die Qualität zurückschraube, kann ich im privaten Bereich natürlich günstig da rein gehen. Also gibt es ein Motiv, warum ich mich dennoch selbständig mache. Betriebswirtschaftliches kann es nicht sein. Die Motive liegen - das will ich mal abstrakt formulieren - in zwei Dingen. Zum einen in dem größeren Image-Gewinn, das sind Motive wie bei dem Franchisenehmer 1. Hinter dem Franchisenehmer steht ein großer Konzern, die haben eine große Bildungsakademie mit 40.000 Schülern und Studenten. Die wollen natürlich ihre eigene Hochschule. Und weil eben ein Konzern dahinter ist, haben die auch die Mittel, dieses Ziel sich zu erfüllen, obwohl sie es aus dem Programm selbst nie finanzieren könnten. Das ist das eine Motiv. Und das andere Motiv das will ich jetzt nicht behaupten, aber könnte man beim Franchisenehmer 2 sehen, ist die Struktur des Unternehmens. Der Franchisenehmer ist ein Unternehmen, das über 15 Jahre lang sich ernährt hat über Arbeitsförderungsgesetz, also Umschulungskurse gemacht hat. Die haben einen so großen Apparat gebildet, dass die Fixkosten (unverständlich) und die Beschäftigung für ihren Apparat. Das heißt auch für die war es keine betriebswirtschaftliche Überlegung, sich selbständig zu machen um das Programm herum selbst, sondern eingeordnet in die Politik des Hauses. (...)

#00:05:41-7#

Interviewer: Darf ich da noch mal nachfragen. Ich muss mit Grafiken arbeiten >zeigt Grafik zum Modell der Hochschule Kleinost< Ich gehe davon aus, dass die Akademien Leistungen erbringt an die zwischengeschaltete Gesellschaft. Da sparen sie ja in dem Moment, wo sie die Selbständigkeit erlangen. #00:05:54-3#

(...)

ANHANG 6: Listen der in der Fallstudienanalyse eingesetzten Dokumente

1. Dokumente zur Generierung von Faktenwissen

Folgende Dokumente wurden generell bei beiden Fällen insbesondere zur Generierung von Faktenwissen eingesetzt:

Dokument	Untersuchungsinteresse	Bewertung
Webseiten: <ul style="list-style-type: none"> • Franchisegeberhochschule • ggf. zwischengeschaltete Gesellschaft • Franchisenehmereinrichtungen • Trägergesellschaften 	<ul style="list-style-type: none"> • Faktenwissen zu den beteiligten <u>Akteuren</u>: z.B. Alter, Größe, Produktportfolio, Standorte, ggf. strategische Ausrichtung der Einrichtungen • Faktenwissen zu den <u>Franchisestudiengängen</u>: Fachrichtung, Art des Abschlusses, Spezialisierungsmöglichkeiten, Studiengebühren, Studieninhalte, Akkreditierung, ggf. Anzahl der eingeschriebenen Studierenden • Faktenwissen zu <u>Verbindungen von Personen und Trägergesellschaften</u> 	<ul style="list-style-type: none"> • Ggf. zu subjektive, unvollständige oder nicht aktualisierte Inhalte, da der Zweck u. a. auf die Werbung von Studieninteressierten aber auch auf die Information von Studierenden bzw. Teilnehmern ausgerichtet ist. • Studiengebühren werden in den meisten Fällen nicht auf Webseiten kommuniziert
Informationsbroschüren zu den Franchisestudiengängen		<ul style="list-style-type: none"> • Ggf. zu subjektive Inhalte, da der Zweck insbesondere auf die Werbung von Studieninteressierten ausgerichtet ist.
Hochschulentwicklungspläne, Jahresberichte der Hochschulen, Pressemitteilungen, Hochschul-/ Bildungsberichte der Bundesländer		<ul style="list-style-type: none"> • Daten zu Finanzvolumen und z.B. zu Studierendenzahlen können grundsätzlich übernommen werden (Basis ist offizielle Hochschulstatistik). • Ggf. zu subjektive Darstellung von Maßnahmen und von der strategischen Ausrichtung der Einrichtung, da der Zweck insbesondere auf die Information der Mitarbeiter und anderer Anspruchsgruppen ausgerichtet ist.
Beantwortung einer Kleinen Anfrage		<ul style="list-style-type: none"> • Daten zu weiteren Franchisemodellen im Bundesland • Offizielles Dokument
Satzungen, Handelsregisterauszüge, Gesellschafterlisten, Gesellschafterverträge		<ul style="list-style-type: none"> • Offizielle Dokumente, aus denen Rahmendaten übernommen werden können. • Erfüllen vorgegebene Inhaltsstrukturen • Details wie z.B. zu Dividendenausschüttungen oder zu den Namen von Aktionären sind gesetzlich nicht vorgeschrieben und können damit nicht entnommen werden.
Stellungnahme zur Akkreditierung des Wissenschaftsrats¹⁵		<ul style="list-style-type: none"> • Vom Wissenschaftsrat erstelltes Dokument, mit relativ detaillierten Beschreibungen und Bewertungen zu den Aktivitäten der Hochschule.

Tabelle 1: Generell eingesetzte Dokumente zur Generierung von Faktenwissen bei beiden Fallstudien

Quelle: Eigene Darstellung

2. Dokumente insbesondere zur Generierung von Prozess- und Regelwissen

Folgende Tabelle listet die untersuchten Dokumente insbesondere zur Generierung von Prozess- und Regelwissen mit ihren jeweils verfolgten Untersuchungsinteressen, mit ihrer Fallszuweisung und ihren Bewertungen auf.

¹⁵ Dieses relativ ausführliche und öffentlich zugängliche Dokument liegt für einen Franchisenehmer, nämlich für die private Hochschule im Fall der FH Großwest, vor. Aus ihm konnten einerseits Fakten über die gesamten Franchiseaktivitäten der Hochschule und andererseits geäußerte Empfehlungen zu diesen Modellen seitens des Wissenschaftsrats generiert werden.

Dokument	Untersuchungsinteresse	Fall	Bewertung
Presseartikel¹⁶	<ul style="list-style-type: none"> in der Öffentlichkeit kritisch betrachtete Aspekte bei innerstaatlichem Franchising 	<ul style="list-style-type: none"> fallübergreifend Einzelinformationen zur HS Kleinost 	<ul style="list-style-type: none"> journalistische Dokumente: mangelnde Objektivität und vornehmlich kritische Darstellung der Franchisemodelle
Landeshochschulgesetzliche Regelungen	<ul style="list-style-type: none"> Regelungen von Franchising, An-Instituten, Programmakkreditierungen und Honorarprofessuren 	<ul style="list-style-type: none"> FH Großwest HS Kleinost 	<ul style="list-style-type: none"> Gesetz
KMK-Beschlüsse	<ul style="list-style-type: none"> Regelung zur Anrechnung außerhochschulisch erworbener Kompetenzen 	<ul style="list-style-type: none"> fallübergreifend 	<ul style="list-style-type: none"> Offizielle Dokumente
Studienverträge	<ul style="list-style-type: none"> Gestaltung der Kooperationsbeziehung zum Studierenden 	<ul style="list-style-type: none"> FH Großwest HS Kleinost 	<ul style="list-style-type: none"> Offizielles Dokument
Kooperationsvereinbarung zwischen Hochschule und Aktiengesellschaft, „Grundlagenvertrag“	<ul style="list-style-type: none"> Gestaltung der Kooperationsbeziehung zwischen Hochschule und Gesellschaft 	<ul style="list-style-type: none"> HS Kleinost 	<ul style="list-style-type: none"> Offizielles Dokument, vom Ministerium gesteuert und gesichtet
Mustervertrag zwischen Aktiengesellschaft und FN	<ul style="list-style-type: none"> Gestaltung der Kooperationsbeziehung zwischen Gesellschaft und FN 	<ul style="list-style-type: none"> HS Kleinost 	<ul style="list-style-type: none"> Offizielles Dokument, vom Ministerium gesichtet Mustervertrag: tatsächliche Gestaltung des Vertrags kann abweichen bzw. detailliertere Informationen enthalten
Ministerielle Vorlage	<ul style="list-style-type: none"> Gestaltung der Kooperationsbeziehungen zwischen allen beteiligten Organisationen Darstellung der Studierendenzahlen und der Qualitätssicherungsprozesse 	<ul style="list-style-type: none"> HS Kleinost 	<ul style="list-style-type: none"> Das Dokument stellt das Kooperationsmodell, seine Qualitätssicherungsprozesse und die Franchisenehmereinrichtungen dar. Es wurde von der zwischengeschalteten Gesellschaft und der Hochschule dem Ministerium in 2009 vorgelegt. Der genaue Grund zur Vorlage ist unbekannt. Bei Themen wie z.B. zu personellen Verflechtungen wurde es vor Aushändigung vollständig zensiert. starke Überschneidung mit den Unterlagen zur Programmakkreditierung ggf. zu deskriptiv und zu subjektiv, denn das Modell soll so seriös wie möglich dargestellt werden und die Gesellschaft erbittet indirekt ministerielle Unterstützung bei der Ausdehnung des Modells.
Anträge zur Programmakkreditierung	<ul style="list-style-type: none"> Prozesswissen zur Qualitätssicherung 	<ul style="list-style-type: none"> FH Großwest für zwei Studiengänge HS Kleinost 	<ul style="list-style-type: none"> detaillierte Beschreibung der Qualitätssicherungsprozesse entsprechend den Vorgaben der Akkreditierungsagentur ggf. zu deskriptiv und zu subjektiv, denn das Modell soll so akkreditierungswürdig wie möglich dargestellt werden
Berichte der Akkreditierungsagenturen	<ul style="list-style-type: none"> Kritische Punkte bei der Durchführung der Franchisestudiengänge insbesondere durch formulierte Auflagen 	<ul style="list-style-type: none"> FH Großwest HS Kleinost 	<ul style="list-style-type: none"> Gutachten stehen grundsätzlich auf den Webseiten der Akkreditierungsagentur in stark verkürzter Form zur Verfügung. Kritik, Empfehlungen und Auflagen fallen entsprechend sehr allgemein und kurz formuliert aus.

¹⁶ Diese Pressartikel stammen aus den Jahren 2002, 2011 und 2012. Sie erschienen in hochschulnahen oder allgemeinen Zeitschriften in Papierform oder online. Aus Gründen der Anonymisierung können keine weiteren Informationen dazu gegeben oder die Artikel zitiert werden, da die hier untersuchten Einrichtungen sofort identifiziert werden könnten.

Bericht der Gleichwertigkeitskommission	<ul style="list-style-type: none"> • Prozesswissen zur Qualitätssicherung 	<ul style="list-style-type: none"> • FH Großwest 	<ul style="list-style-type: none"> • Ein Bericht aus dem Jahr 2006 wurde zur Verfügung gestellt. • relativ deskriptive Darstellung der Qualitätssicherungsmaßnahmen
Studien- und Prüfungsordnungen	<ul style="list-style-type: none"> • Durchführung der Franchisestudiengänge 	<ul style="list-style-type: none"> • FH Großwest • HS Kleinost 	<ul style="list-style-type: none"> • offizielle Dokumente
Entwurf eines Hochschulentwicklungsplans der Landesregierung	<ul style="list-style-type: none"> • Ministerielle Steuerung der Franchiseaktivitäten 	<ul style="list-style-type: none"> • HS Kleinost 	<ul style="list-style-type: none"> • Es handelt sich lediglich um einen Entwurf, dennoch zeigt das Dokument eine aktuelle, offizielle Bewertung der Franchiseaktivitäten der Hochschule
Powerpoint-präsentation zu den Franchiseaktivitäten	<ul style="list-style-type: none"> • Kooperationsbeziehungen, Ziele und Qualitätssicherung der Franchiseaktivitäten 	<ul style="list-style-type: none"> • FH Großwest 	<ul style="list-style-type: none"> • Die Präsentation wurde von dem Präsidenten der Hochschule bei einer Konferenz zum Thema vorgestellt. • Relativ transparente Darstellung der Modelle

Tabelle 2: Fallübergreifend und fallspezifisch eingesetzte Dokumente insbesondere zur Generierung von Prozess- und Regelwissen
Quelle: Eigene Darstellung

ANHANG 7: Extraktionsleitfaden

Grundsätzliche Perspektive der Untersuchung:

Die staatliche Hochschule als fokale Organisation

1. FORSCHUNGSFRAGE (STRATEGIEFRAGE)

- WARUM betreiben staatliche Hochschulen innerstaatliches Franchising von Studiengängen mit privaten Bildungsträgern?

Proposition 1: In einem zunehmenden Wettbewerbsumfeld geht die staatliche Hochschule innerstaatliche Franchisingarrangements mit privaten Bildungsdienstleistern ein, um durch den damit verbundenen Zugang zu wichtigen strategischen Ressourcen ihre Existenz zu sichern und ihre Wettbewerbsposition zu stärken. Mittels der Franchisingarrangements nutzt sie aktiv veränderte Bedingungen ihrer Umwelt(en) und verhält sich damit unternehmerisch.

2. FORSCHUNGSFRAGE (OPERATIVFRAGE)

- WIE verhalten sich staatliche Hochschulen in Deutschland bei innerstaatlichen Franchisingarrangements mit privaten Bildungsdienstleistern?

Proposition 2: Die Franchisingbeziehungen gestalten sich als relativ komplex, da verschiedene Akteure involviert sind, die auf gesamtorganisatorischer und individueller Ebene ihre jeweiligen Interessen formulieren und durchsetzen. Auf den unterschiedlichen Beziehungsebenen ergeben sich jeweilige Ausprägungen von Ressourcenabhängigkeiten, von exogenen Unsicherheiten durch landeshochschulgesetzliche und ministerielle Erfüllungsvoraussetzungen sowie von endogenen Unsicherheiten durch Informationsasymmetrien und Zieldivergenzen. Sie bedingen bestimmte Machtkonstellationen innerhalb des Beziehungsgeflechts und erklären das Verhalten der Akteure – auch bzw. insbesondere jenes, das über eine wahrscheinliche Konformität mit den exogenen Qualitätssicherungsanforderungen hinausgeht. Ggf. ergeben sich Strukturen, die vorrangig dazu dienen, individuelle Interessen zu verfolgen und dadurch die Wahrnehmung des öffentlichen Auftrags der Hochschule verletzen.

1. Untersuchungsphase: Deskription der Franchisingmodelle

Beschreibung der Franchisekooperation			
Untersuchungsebene: Einzelne Franchisebeziehungen			
Hauptkategorie	Subkategorie	Frage bzw. Beschreibung und Beispiel	Quelle
Akteure		<ul style="list-style-type: none"> • Wer sind die beteiligten Akteure innerhalb des Franchisingarrangements (Einrichtung, Alter, Produkt-portfolio, Trägerschaft, Rechtsform, Größe (Mitarbeiter, Studierende), Wettbewerbsposition und -umfeld, Historie, Standort)? 	<ul style="list-style-type: none"> • Webseiten aller Akteure, Broschüren • Erläuterungen in Interviews • Geschäftsberichte, Bilanzen, Satzungen, Liste der Gesellschafter lt. Handelsregister • Handelsregisterauszug • Statistisches Bundesamt (Hochschulstatistik) • Ministerielle Vorlage HS Kleinost
Kooperationsstrukturen		<ul style="list-style-type: none"> • Welche Akteure stehen in einem Kooperationsverhältnis? • Welche Rechte und Pflichten bestehen für welchen Akteur innerhalb der Kooperationsbeziehung? • Beispiel: „Die Aktiengesellschaft stellt gegenüber der Hochschule sicher, dass mit den Teilnehmern der hochschulgelenkten Vorstudienphase privatrechtliche Ausbildungsverträge geschlossen werden (§ 3,3 Grundlagenvertrag zwischen Aktiengesellschaft und Hochschule). 	<ul style="list-style-type: none"> • Kooperationsverträge • Erläuterungen in Interviews • Webseiten aller Akteure
Franchisestudiengänge		<ul style="list-style-type: none"> • Welche Studiengänge ggf. mit welchen Spezialisierungen werden im Franchise angeboten? • Studienmodus, Standort, ggf. Spezialisierung, akademischer Grad, Studiengebühren 	<ul style="list-style-type: none"> • Webseiten aller Akteure, Broschüren • Erläuterungen in Interviews • Kooperationsverträge • Ministerielle Vorlage HS Kleinost

Initiation		<ul style="list-style-type: none"> • Welche Person(en) oder Organisation(en) hat/haben hauptsächlich die Entstehung der Franchisekooperation initiiert? • Beispiel: Aufgrund der hohen Nachfrage nach den Studiengängen entstand die Idee, diese dezentral überregional auszuweiten. Diese Idee griff gleichzeitig die bereits in den 90er Jahren identifizierten Engpässe in der Studienplatznachfrage aufgrund der demografischen Entwicklung in der Region auf. Gepaart mit den damaligen Absichten des Wissenschaftsministeriums, den Wissenschaftssektor des Landes zu privatisieren, entwickelten Ministerialvertreter und Hochschulangehörige in einer gemeinsamen Arbeitsgruppe ein Kooperationsmodell mit privaten Bildungsträgern für ein flächenweites Studienangebot (A3Z, 16 ff.). 	<ul style="list-style-type: none"> • Interviews mit Franchisegeber, -nehmer und ggf. zwischengeschalteter Gesellschaft
Gründe		<ul style="list-style-type: none"> • Aus welchen Gründen (momentane Perspektive) entstand die Franchisekooperation und besteht noch weiterhin? • Beispiel: Ein Grund für die befragte Hochschule, insbesondere im berufsbegleitenden Bereich Franchising zu betreiben, liegt darin, dass der organisatorische Aufwand für dieses spezielle Studienangebot für die Hochschule selbst zu hoch ist (B4Z, 256 ff.). 	<ul style="list-style-type: none"> • Interviews mit Franchisegeber, -nehmer und ggf. zwischengeschalteter Gesellschaft
Ziele		<ul style="list-style-type: none"> • Welche Zielsetzungen (mittel- bis langfristige Perspektive) waren bei der Entstehung und sind aktuell mit der Franchisekooperation verbunden? • Beispiel: Die hauptsächliche Zielsetzung dieser Kooperation für die befragte Hochschule liegt in der inhaltlichen Portfolioerweiterung (B4Z, 46 ff.). • Die Unterscheidung zur Kategorie „Gründe“ erfolgt in der mittel- bis langfristigen Perspektive. 	<ul style="list-style-type: none"> • Interviews mit Franchisegeber, -nehmer und ggf. zwischengeschalteter Gesellschaft

Qualitätssicherung			
Untersuchungsebene: Franchisebeziehungen pro Hochschule			
Hauptkategorie	Subkategorie	Frage bzw. Beschreibung und Beispiel	Quelle
Externe Qualitätssicherung	Allgemein	<ul style="list-style-type: none"> • Grundsätzliche Informationen zu externen Qualitätssicherungsmaßnahmen ohne Nennung konkreter Instrumente 	<ul style="list-style-type: none"> • Interviews mit Franchisegeber, -nehmer und ggf. zwischengeschalteter Gesellschaft sowie mit Akkreditierungsagentur und Ministerium, Anträge auf Akkreditierung, Ministerielle Vorlage
	Landeshochschulgesetzliche Regelungen	<ul style="list-style-type: none"> • Wie sind in dem jeweiligen Landeshochschulgesetz die folgenden Aspekte rechtlich geregelt: <ul style="list-style-type: none"> - Franchising - An-Institute - Nebentätigkeit - Studiengebühren - Programmakkreditierung - Honorarprofessuren 	<ul style="list-style-type: none"> • Die jeweiligen Paragraphen des gültigen Landeshochschulgesetzes
	Ministerielle Steuerung und Prüfung	<ul style="list-style-type: none"> • Inwieweit ist das Ministerium in der (Weiter)Entwicklung des Kooperationsarrangements integriert? • Welche Aspekte werden vom Ministerium überprüft? • Wirkt das Ministerium unterstützend bzw. beratend bei der Entwicklung bzw. bei der Aufrechterhaltung des Kooperationsverhältnisses? • Beispiel: Zu Beginn war das Ministerium sehr stark involviert. Das Franchisingmodell war für das Ministerium neu und „es gab ein Erkenntnisinteresse, unter welchen Bedingungen so etwas funktioniert“ (B8Z, 194 ff.). 	<ul style="list-style-type: none"> • Interviews mit dem Ministerium, Franchisegeber und ggf. zwischengeschalteter Gesellschaft • Entwurf des Hochschulentwicklungsplans des Landes

	Programmakkreditierung	<ul style="list-style-type: none"> • Generelle Informationen zu den Akkreditierungs- bzw. Reakkreditierungsverfahren (Studiengänge, Datum, Fristen) • Generelle und verfahrensspezifische Prüfungsaspekte • Verfahrensablauf • Generelle und spezifische Auflagen, die sich speziell aus dem Franchisingkonstrukt ergeben • Abstimmungen zwischen Akkreditierungsagentur(en) und Ministerium über Programmakkreditierungen der Franchisestudiengänge • Beispiel: Durch die besondere Struktur solcher Modelle ist es teilweise etwas komplizierter bzw. komplexer zu belegen, inwieweit die Kriterien des Akkreditierungsrates erfüllt werden. Dies geschieht im Allgemeinen durch die Vorlage und Prüfung der Verträge aller involvierten Akteure (A11Z, 34 ff.). 	<ul style="list-style-type: none"> • Interviews mit Akkreditierungsagenturen, Franchisegeber, ggf. zwischengeschalteter Gesellschaft und Franchisenehmer • Anträge auf Akkreditierung und Gutachten der Agenturen • Ministerielle Vorlage
	Anwendung der 50%-KMK-Klausel	<ul style="list-style-type: none"> • Interpretation bzw. Berücksichtigung der Anrechnung von außerhalb des Hochschulwesens erworbenen Kompetenzen zu maximal 50% auf ein Hochschulstudium lt. KMK, 2002 und 2008. • Beispiel: „Die KMK-Empfehlung zur Anrechnung außerhochschulisch erworbener Kompetenzen, findet auf diesen Studiengang keine Anwendung, weil er von Anfang an, vom ersten bis zum 8. Semester, voll in der Verantwortung der Hochschule steht.“ (B6Z, 150 ff.). 	<ul style="list-style-type: none"> • Interviews mit Franchisegeber und ggf. zwischengeschalteter Gesellschaft, Akkreditierungsagentur und Ministerium • Ministerielle Vorlage
Interne Qualitätssicherung	Allgemein	<ul style="list-style-type: none"> • Grundsätzliche Informationen zu internen Qualitätssicherungsmaßnahmen ohne Nennung konkreter Instrumente • Beispiel: Da die PHfB eine eigenständige Hochschule ist, bestehen hier keine spezifischen Qualitätssicherungsinstrumente (B4Z, Z. 207 ff.). 	<ul style="list-style-type: none"> • Interviews mit Franchisegeber, -nehmer und ggf. zwischengeschalteter Gesellschaft • Anträge auf Akkreditierung • Ministerielle Vorlage

	Curriculum	<ul style="list-style-type: none"> • Wer hat die Studiengänge entwickelt? • Wurden sie extra für das Kooperationsarrangement entwickelt? • Wer trägt die inhaltliche Verantwortung und wer stellt welche Ressourcen bereit? • Beispiel: Bei dem Kooperationsarrangement mit der privaten Hochschule handelt es sich um einen „geklonten Studiengang“ (B4Z, 18f.), der Studiengang existiert bereits im Portfolio der Hochschule; bei den Weiterbildnern wurden die Studiengänge speziell nach deren Bedürfnissen entwickelt; bei der Einrichtung im Kreativbereich wurde der Studiengang von der Einrichtung entwickelt (B4, 14 ff.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Interviews mit Franchisegeber, ggf. zwischengeschalteter Gesellschaft und Franchisenehmer • Anträge auf Akkreditierung • Ministerielle Vorlage • Studien- und Prüfungsordnungen • Verträge zwischen Hochschule und Gesellschaft sowie zwischen Gesellschaft und Franchisenehmer
	Zulassung und Einschreibung der Studierenden	<ul style="list-style-type: none"> • Verantwortlichkeiten und Gestaltung des Bewerbungsprozesses, der Zulassung sowie der Einschreibung der Studierenden: <ul style="list-style-type: none"> - Kriterien - gültige Ordnungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Interviews mit Franchisegeber, ggf. zwischengeschalteter Gesellschaft und Franchisenehmer • Anträge auf Akkreditierung • Ministerielle Vorlage • Studien- und Prüfungsordnungen • Verträge zwischen Hochschule und Gesellschaft sowie zwischen Gesellschaft und Franchisenehmer
	Prüfungswesen	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Prüfungsordnung gilt? • Wer stellt die Prüfungen? • Werden die Prüfungen überprüft? • Wer korrigiert und werden die Korrekturen überprüft? • Beispiel: Ein Prüfungsgremium mit entsprechender Sachkunde sorgt dafür, dass die Absolventen gemessen an ihren Prüfungsleistungen „mit den Absolventen staatlicher Hochschulen mithalten können“ (B5Z, 159 f.). 	<ul style="list-style-type: none"> • Interviews mit Franchisegeber, ggf. zwischengeschalteter Gesellschaft und Franchisenehmer • Anträge auf Akkreditierung • Ministerielle Vorlage • Studien- und Prüfungsordnungen • Verträge zwischen Hochschule und Gesellschaft sowie zwischen Gesellschaft und Franchisenehmer

	Lehrpersonal	<ul style="list-style-type: none"> • Wer rekrutiert das Lehrpersonal? • Über welche Qualifikationen verfügt das Lehrpersonal bzw. welche Qualifikationsanforderungen bestehen? • Mit wem steht das Lehrpersonal in welchem Vertragsverhältnis? • Beispiel: Die Studienleiter der dezentralen Studienstandorte wählen professorales Lehrpersonal je nach Fachgebiet der Hochschulen vor Ort aus. Sie werden von dem jeweiligen Studienstandort entgolten. Bei den zentralen Lehrveranstaltungen stellt und bezahlt die Franchisegeberhochschule das Lehrpersonal (B2, 227 ff.). 	<ul style="list-style-type: none"> • Interviews mit Franchisegeber, ggf. zwischengeschalteter Gesellschaft und Franchisenehmer • Anträge auf Akkreditierung • Ministerielle Vorlage • Verträge zwischen Hochschule und Gesellschaft sowie zwischen Gesellschaft und Franchisenehmer
	Spezifische Organisations- und/oder Berichtsstrukturen	<ul style="list-style-type: none"> • Einrichtung spezieller Gremien für die Franchise Kooperation bzw. bestimmte Arten des Berichtswesens (Berichte, Kommissionen) • Personelle Verflechtungen innerhalb der Organisationsstrukturen • Beispiel: Eine so genannte „Gleichwertigkeitskommission“ berichtet schriftlich einmal pro Jahr an den Präsidenten der Hochschule, um sicher zu stellen, dass „der Studienbetrieb den Anforderungen einer akademischen Ausbildung entspricht“ (B4Z, 199 ff.). 	<ul style="list-style-type: none"> • Interviews mit Franchisegeber, ggf. zwischengeschalteter Gesellschaft und Franchisenehmer • Anträge auf Akkreditierung • Ministerielle Vorlage • Verträge zwischen Hochschule und Gesellschaft sowie zwischen Gesellschaft und Franchisenehmer

2. Untersuchungsphase: Analyse von Ressourcenabhängigkeitsverhältnissen, Unsicherheiten und organisationalem Verhalten

Ressourcenabhängigkeitsverhältnisse			
Untersuchungsebene: Franchisebeziehungen pro Hochschule			
Hauptkategorie	Subkategorie	Frage bzw. Beschreibung und Beispiel	Quelle
Ressourcen		<ul style="list-style-type: none"> • Welche Ressourcen erlangt welcher Akteur durch das Franchisingarrangement? • Beispiel: Die befragte Hochschule generiert relativ hohe Mieteinnahmen und profitiert durch eine Verbreitung ihres Bekanntheitsgrades durch die Werbemaßnahmen, die von dem Partner im Rahmen des Kooperationsstudienganges intensiv betrieben und finanziert werden (B4Z, 120 ff.). • Interpretationsbeispiel: Aufgrund der Größe, des gesamten Finanzvolumens und der guten Marktpositionierung der Hochschule stellen diese Ressourcen keine überlebenswichtigen Faktoren für die Hochschule dar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Interviews mit Franchisegeber, ggf. zwischengeschalteter Gesellschaft und Franchisenehmer • Ministerielle Vorlage • Verträge zwischen Hochschule und Gesellschaft sowie zwischen Gesellschaft und Franchisenehmer
Ressourcenbedeutung		<ul style="list-style-type: none"> • Bewertung der getauschten Ressourcen im Vergleich zu den anderen Ressourcen der Einrichtung (z.B. Betrachtung des gesamten Produktportfolios) und Beantwortung der Frage: • Inwieweit können diese Ressourcen in Anbetracht aller Umweltfaktoren des jeweiligen Akteurs als kritische und damit als überlebenswichtige Ressourcen für die staatliche Hochschule interpretiert werden? • Beispiel: Die befragte Hochschule generiert relativ hohe Mieteinnahmen und profitiert durch eine Verbreitung ihres Bekanntheitsgrades durch die Werbemaßnahmen, die von dem Partner im Rahmen des Kooperationsstudienganges intensiv betrieben und finanziert werden (B4Z, 120 ff.). 	<ul style="list-style-type: none"> • Interviews mit Franchisegeber, ggf. zwischengeschalteter Gesellschaft und Franchisenehmer • Ministerielle Vorlage • Verträge zwischen Hochschule und Gesellschaft sowie zwischen Gesellschaft und Franchisenehmer

Ressourcenkontrolle		<ul style="list-style-type: none"> • Wie hoch ist die Kontrollmöglichkeit der kritischen Ressource des diese Ressource liefernden Interaktionspartners? • Nur ansatzweise Beantwortung der Frage möglich, da die Bestimmung der Verfügungsrechtstruktur im Rahmen dieser Arbeit nicht erfolgen kann. 	<ul style="list-style-type: none"> • Interviews mit Franchisegeber, ggf. zwischengeschalteter Gesellschaft und Franchisenehmer • Verträge zwischen Hochschule und Gesellschaft sowie zwischen Gesellschaft und Franchisenehmer
Konzentration der Ressourcenkontrolle		<ul style="list-style-type: none"> • Inwieweit kann der jeweils betrachtete Akteur die für ihn kritische Ressource über andere Kanäle beziehen bzw. sie ersetzen (Betrachtung der Umweltfaktoren, z.B. alternativer Franchisegeber, alternativer Franchisenehmer oder statt Franchising ein eigener privater Hochschulstatus)? • Beispiel: „Zum damaligen Zeitpunkt gab es keine weiteren möglichen Kooperationspartner, mit denen wir einen Studiengang in dieser Form hätten anbieten können“. (B2Z, 33 ff.). • Interpretationsbeispiel unter Betrachtung der Umweltfaktoren der Akteure: Ein eigener Hochschulstatus stellt für den privaten Bildungsdienstleister einen zu hohen Aufwand dar. Gleichzeitig steht er unter dem Nachfragedruck eines hochschulischen Angebotes. Staatliche Hochschulen, die für eine Franchisingkooperation bereit und zudem im fachlichen Profil passend sind, gibt es bislang eher selten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Interviews mit Franchisegeber, ggf. zwischengeschalteter Gesellschaft und Franchisenehmer
Ressourcenabhängigkeiten		<ul style="list-style-type: none"> • Bestimmung von Ressourcenabhängigkeiten in jeweils dyadischen Interaktionsbeziehungen aufgrund der identifizierten Ressourcenbedeutung, -kontrolle und Konzentration dieser Ressourcenkontrolle • Generelle Interpretation: Je höher die Ressourcenbedeutung und je höher die Kontrolle sowie die Konzentration der Ressourcenkontrolle, desto abhängiger ist die ressourcenbeziehende Organisation von dem liefernden Interaktionspartner. 	<ul style="list-style-type: none"> • reine Interpretation aufgrund der vorangehenden Kategorien zu den Ressourcenabhängigkeitsverhältnissen

Unsicherheiten			
Untersuchungsebene: Franchisebeziehungen pro Hochschule			
Hauptkategorie	Subkategorie	Frage bzw. Beschreibung und Beispiel	Quelle
Exogene Unsicherheiten	Grundsätzliche Legitimität von Franchising-aktivitäten	<ul style="list-style-type: none"> • Offene Kommunikation der Franchiseaktivitäten • Verwendung oder bewusste Vermeidung des Begriffs Franchising • Extern formulierte Kritik an den Franchiseaktivitäten z.B. in der Presse oder durch das Ministerium • Beispiel: „Für die einen ist dieses ganze Begriffsfeld von Aufsichtsrat bis Franchise des Teufels.“ Für die anderen ist es eine „Selbstverständlichkeit“, die Hochschule als „Firma“ zu betrachten und entsprechende Strukturen zu etablieren (B4Z, 24 ff.). 	<ul style="list-style-type: none"> • Interviews mit Franchisegeber, ggf. zwischengeschalteter Gesellschaft und Franchisenehmer sowie mit dem Ministerium • Dokumente wie z.B. Webseiten, Presseartikel, Pressemitteilungen und Jahresabschlüsse, Ministerielle Vorlage, Kleine Anfrage etc.
	Sanktionierungen oder Verbot	<ul style="list-style-type: none"> • Externe Einschränkungen des Modells oder eventuelles Verbot durch das Ministerium oder durch das Verfahren der Programmakkreditierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Erhebung der externen Qualitätssicherungsinstrumente
Endogene Unsicherheiten	Zieldivergenzen	<ul style="list-style-type: none"> • Gegenüberstellung der Ziele der Kooperationspartner und Bestimmung von Zieldivergenzen auf Ebene einer jeweiligen Interaktionsbeziehung. • Beispiel: Beabsichtigte Fortführung des Franchisemodells aus Sicht des Franchisenehmers gegenüber der Auflösung des Franchisevertrags aus Sicht der Hochschulleitung (Fall der FH Großwest). 	<ul style="list-style-type: none"> • Erhebung der Zielsetzungen • Interpretationen
	Informationsasymmetrien	<ul style="list-style-type: none"> • Identifikation von Informationsvorteilen insbesondere der Franchisenehmer aufgrund von hidden information, hidden intention, hidden characteristics und hidden action mit ihren entsprechenden Opportunismusgefahren • Beurteilung dieser Informationsvorteile aufgrund der identifizierten Qualitätssicherungsinstrumente • Beispiel: Die Moral-Hazard-Gefahr seitens des Franchisenehmers kann sich für die Hochschule bzw. die zwischengeschaltete Gesellschaft durch finanzielle Beteiligungen an den Franchisenehmereinrichtungen reduzieren (Fall der Hochschule Kleinost). 	<ul style="list-style-type: none"> • Erhebung der internen und der externen Qualitätssicherungsinstrumente • Interpretationen

Organisationales Verhalten			
Untersuchungsebene: Franchisebeziehungen pro Hochschule			
Hauptkategorie	Subkategorie	Frage bzw. Beschreibung und Beispiel	Quelle
Konformität		<ul style="list-style-type: none"> • Wahrnehmbare oder wahrscheinliche Erfüllung oder Nichterfüllung externer Vorgaben durch Akkreditierung, Ministerium und Landeshochschulgesetz • Weitergabe externer Vorgaben durch die Hochschule an die Franchisenehmer bzw. zwischengeschaltete Gesellschaft. • Generelle Interpretation: Je höher Ressourcenabhängigkeit und Unsicherheit, desto wahrscheinlicher ist konformes Verhalten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Erhebung der externen Qualitätssicherungsinstrumente • Interpretationen aufgrund der vorangehenden Kategorien zu Ressourcenabhängigkeiten und Unsicherheiten
Non-Konformität	Scheinbare Konformität	<ul style="list-style-type: none"> • Vermeidung von Einflussnahmemöglichkeiten des Interaktionspartners z.B. durch entsprechende Informationspolitik (verfälschte oder unterlassene Informationen) • schwer erhebbar bzw. nachweisbar 	<ul style="list-style-type: none"> • Genereller Prozess der Datenerhebung • Interpretationen aufgrund der vorangehenden Kategorien zu Ressourcenabhängigkeiten und Unsicherheiten
	Widerstand / aktive Veränderung	<ul style="list-style-type: none"> • Kontrolle der Ressourcenabhängigkeiten z.B. durch Integration oder Kapitalbeteiligungen • grundsätzliche Schwächung des Interaktionspartners durch lobbyistisches Verhalten • Beispiel: Zielsetzung der institutionellen Integration der Franchisenehmereinrichtung durch die Franchisegeberhochschule im Fall der FH Großwest 	<ul style="list-style-type: none"> • Interviews mit Franchisegeber, ggf. zwischengeschalteter Gesellschaft und Franchisenehmer • Interpretationen aufgrund der vorangehenden Kategorien zu Ressourcenabhängigkeiten und Unsicherheiten
Flucht		<ul style="list-style-type: none"> • Ressourcenabhängigkeiten zum Interaktionspartner vermeiden durch die Lockerung des Interaktionsverhältnisses und/ oder durch die Erschließung alternativer Kooperationspartner bzw. Ressourcen • Beispiel: Wunsche der Auflösung des Franchisevertrags im Fall der FH Großwest 	<ul style="list-style-type: none"> • Interviews mit Franchisegeber, ggf. zwischengeschalteter Gesellschaft und Franchisenehmer • Interpretationen aufgrund der vorangehenden Kategorien zu Ressourcenabhängigkeiten und Unsicherheiten

3. Untersuchungsphase: Bewertung der Deskriptions- und Analyseergebnisse zur Beantwortung der Forschungsfragen

Entstehungsgründe und Verhalten von bzw. bei innerstaatlichem Academic Franchising			
Untersuchungsebene: beide Fallstudien zusammenfassend bzw. vergleichend			
Hauptkategorie	Subkategorie	Frage bzw. Beschreibung und Beispiel	Quelle
Entstehungsgründe		<ul style="list-style-type: none"> • Erklärung der Entstehungsgründe von innerstaatlichen Franchisingarrangements aus Sicht der franchisegebenden staatlichen Hochschulen durch die Beantwortung der drei Zielfragen: <ul style="list-style-type: none"> - Welche staatlichen Hochschulen betreiben Franchising mit privaten Bildungsträgern? - Wer sind die Franchisenehmer? - Wie entstehen die Arrangements und aus welchen Gründen bzw. mit welcher Zielsetzung geht die staatliche Hochschule diese ein? 	<ul style="list-style-type: none"> • Zusammenfassende Interpretationen auf Basis der vorangehenden Deskriptions- und Analyseergebnisse
Verhalten		<ul style="list-style-type: none"> • Erklärung des Verhaltens insbesondere der franchisegebenden staatlichen Hochschule bei innerstaatlichen Franchisingarrangements <ul style="list-style-type: none"> - Welche spezifischen Verhaltensweisen zeigen sich, die über die Konformität mit extern vorgegebenen Qualitätssicherungsmaßnahmen hinausgehen? - Wie sind die qualitätssichernden Maßnahmen gestaltet? - Wie sind die Kooperationsstrukturen innerhalb der Franchisingarrangements gestaltet? 	<ul style="list-style-type: none"> • Zusammenfassende Interpretationen auf Basis der vorangehenden Deskriptions- und Analyseergebnisse

ANHANG 8: Weitere Franchiseaktivitäten der PHfB

Die Franchisingaktivitäten der PHfB sind vielfältig und werden deshalb an dieser Stelle expliziter dargestellt. Einerseits nimmt sie die Rolle als Franchisegeberin bei grenzüberschreitenden und innerstaatlichen Modellen ein. Letztere bestehen jedoch in zwei unterschiedlichen Varianten. Erstere werden in dieser Arbeit als „Inhouse-Franchising“ bezeichnet, denn sie sind in Kooperation mit dem PHfB-Institut als Franchisenehmer an mehreren inländischen Standorten konzipiert. Ein eben solches „Inhouse-Franchising“ besteht an dem Studienzentrum im europäischen Ausland, wobei der Franchisenehmer eine weitere Einrichtung der Unternehmensgruppe mit entsprechend internationalem Fokus ist. Die PHfB ist bei diesen Kooperationen jeweils gradverleihende Hochschule. Andererseits führt die PHfB via Franchising Studiengänge staatlicher Hochschulen durch, wobei sie jedoch selbst nie als vertragliche Franchisenehmerin auftritt. Diese Position nimmt in den meisten dieser als innerstaatliches „Externen-Franchising“ zu bezeichnenden Fälle das PHfB-Institut ein. Eine Ausnahme bildet die Franchisingkooperation mit einer staatlichen FH in Deutschland bei einem Bachelorstudiengang, die jedoch ausläuft.

Grenzüberschreitendes Franchising		
	Franchisegeber	Franchisenehmer
Inhouse-Franchising	PHfB	PHfB-Institut Europa
Externen-Franchising	PHfB	Niederländische Bildungseinrichtung
	Niederländische Hochschule (MBA)	PHfB-Institut
Innerstaatliches Franchising		
	Franchisegeber	Franchisenehmer
Inhouse-Franchising	PHfB	PHfB-Institut
Externen-Franchising	Staatliche FH I	Weiteres Institut der PHfB-Unternehmensgruppe
	Staatliche FH I	PHfB-Institut (auslaufend)
	FH Großwest	PHfB-Institut
	Staatliche FH II	PHfB-Institut (auslaufend)
	Staatliche FH III	PHfB-Institut

Tabelle 1: Franchisingmodelle der PHfB

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der Stellungnahme zur Akkreditierung des Wissenschaftsrats und der Webseite der PHfB

Die Aktivitäten im Bereich des Inhouse-Franchising dienen dem Ausprobieren neuer Studienstandorte. Im Gegensatz zu einer ministeriell anzuzeigenden Standorterweiterung können für die Anfangsphase zunächst bestimmte Regularien umgangen werden, so dass das Investitionsrisiko gering gehalten werden kann. Dem ist hinzuzufügen, dass in einem solchen Verfahren der Hochschulhaushalt nicht durch mögliche hohe Anfangsinvestitionen bzw. eventuelle Verluste belastet wird. Der Wissenschaftsrat bemerkt in seiner Stellungnahme, dass diese Modelle „verantwortungsbewusst“ von der PHfB genutzt werden. Allerdings sollten sie nur kurz- bis mittelfristig eingesetzt werden und sich nicht als dauerhafte Variante etablieren. Je nach Erfolg bzw. Erfolgseinschätzung sind die Inhouse-Franchising-Standorte langfristig als Abteilungsstandorte der Hochschule aufzubauen oder zu schließen (Wissenschaftsrat, Stellungnahme zur Akkreditierung).

ANHANG 9: Codierung der Interviewzusammenfassungen¹⁷

Fallstudie Hochschule Kleinost

Interviewzusammenfassung A1Z:	Private HS Düsseldorf, FN
Interviewzusammenfassung A2Z:	Akademie Berlin, FN
Interviewzusammenfassung A3Z:	Vorstand AG
Interviewzusammenfassung A4Z:	Ministerium
Interviewzusammenfassung A5Z:	Weiterbildungsträger, FN
Interviewzusammenfassung A6Z:	Hochschulleitung
Interviewzusammenfassung A8Z:	Akademie Dresden, FN
Interviewzusammenfassung A10Z:	Akademie Hamburg, FN
Interviewzusammenfassung A11Z:	Akkreditierungsagentur

Fallstudie Fachhochschule Großwest

Interviewzusammenfassung B2Z:	WBA, FN
Interviewzusammenfassung B3Z:	Akkreditierungsagentur
Interviewzusammenfassung B4Z:	Hochschulleitung
Interviewzusammenfassung B5Z:	Ministerium
Interviewzusammenfassung B6Z:	Akkreditierungsagentur
Interviewzusammenfassung B7Z:	WsW, FN
Interviewzusammenfassung B8Z:	KSG, FN
Interviewzusammenfassung B9Z:	Akkreditierungsagentur

Befragung übergeordneter Institutionen

Interviewzusammenfassung Ü1Z:	Akkreditierungsrat
-------------------------------	--------------------

¹⁷ Die Zusammenfassungen der transkribierten Interviews bzw. die vollständigen Transkriptionen können bei der Autorin angefragt und ggf. zur Verfügung gestellt werden.