

Eine strategische Analyse untersuchte die **ERFOLGS-
GEHEIMNISSE DER WELTBESTEN HOCHSCHULEN**
und was heimische Unis davon lernen könnten. Ein
gemeinsamer Erfolgsfaktor: Mut zum Wettbewerb.

WELTKLASSE- WISSENSFABRIKEN

VON MICHAEL SCHMID

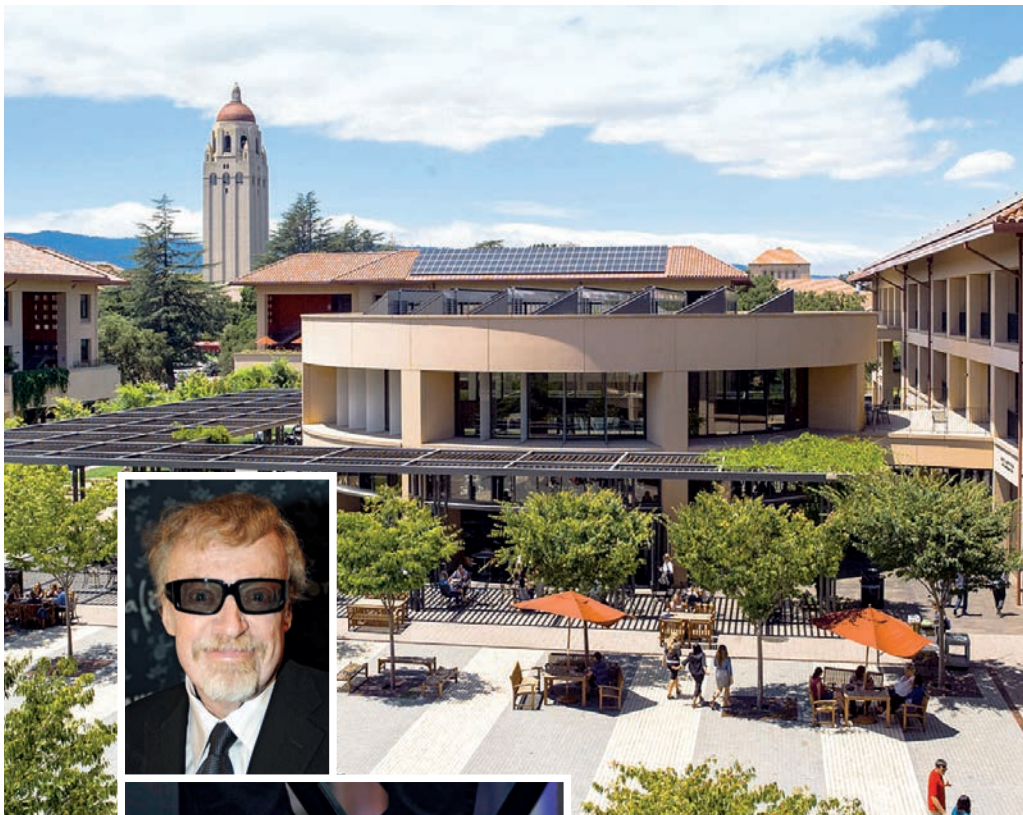


HARVARD University

FAKTEN: Gründung 1636; 21.000 Studierende;
370.000 Alumni in 201 Ländern, davon
37 Staatschefs; Aufnahmequote: 5,7 %.
www.harvard.edu

STUDENTEN UND ABSOLVENTEN: Barack
Obama, Mark Zuckerberg, Bill Gates, Henry
Kissinger, Michael Porter

ERFOLGSFAKTOR: FORSCHUNGSEXZELLENZ.
Einzigartig an Harvard ist die Umsetzung finanzieller
Potenz in Forschungsexzellenz, durch die der An-
spruch auf die strategisch angestrebte Positionie-
rung an der Spitze des weltweiten akademischen
Wettbewerbs untermauert wird. Strategische Po-
sitionierung auf Basis der Analyse von Marktdyna-
mik und Konkurrenz steht auch im Zentrum der
Thesen von Michael Porter (Bild oben), Harvards
berühmtestem Wirtschaftswissenschaftler und
Aushängeschild der Harvard Business School.



STANFORD University

FAKTEN: Gründung 1885, Eröffnung 1891; 16.000 Studierende, Betreuungsverhältnis 4:1, 20 Nobelpreisträger, Aufnahmequote: 4,7 %.
www.stanford.edu

STUDENTEN UND ABSOLVENTEN: John F. Kennedy, Phil Knight, Larry Page, Sergey Brin, Elon Musk, Marissa Mayer, Carly Fiorina, Peter Thiel

ERFOLGSFAKTOR: ENTREPRENEURSHIP. Im Silicon Valley gelegen, hat sich Stanford als Hochburg der Entrepreneurship positioniert. Das Center for Entrepreneurial Studies (I.) fördert seit 1996 durch gemeinsame Kurse und Events für MBAs, Ingenieure, Juristen, Mediziner unternehmerische Kooperation und Ideen. Unternehmerische Exzellenz kam aus Stanford auch vor der digitalen Ära. So rollte schon Absolvent Phil Knight (kleines Bild) mit visionärem Marketing für Nike den Sportartikelmarkt auf.

tungsunternehmen Roland Berger und A.T. Kearney tätig. Seine Evaluierung der Erfolgsfaktoren der weltbesten Universitäten stützt sich jedoch nicht auf Mythen, sondern auf streng sachliche und neutrale Kriterien bei der Auswahl und Darstellung jener Good-Practice-Beispiele, die sie von den weniger hoch angesehenen Instituten unterscheiden.

Basis sind die beiden weltweit meistzitierten Hochschulrankings: Times Higher Education (THE), für das mehr als 10.000 Wissenschaftler ihre subjektive Einschätzung abgeben, und Shanghai Ranking, für das penibel alle forschungsorientierten Indikatoren – von der Zahl der Nobelpreise bis zu den Publikationen und Zitierungen von Forschern – abgezählt und bewertet werden. Da wie dort führt Harvard die Bestenliste an, die vorderen Plätzen teilen sich jeweils hochkarätige US-Unis mit den britischen Traditionsbildungsstätten Oxford und Cambridge (siehe rechts).

KONKURRENZ BELEBT. Für die Stärkenanalyse erfasst wurden neben letzteren beiden und Fixstarter Harvard auch dessen Westküstengegenstück Stanford sowie zwei Hochschulen aus dem deutschsprachigen Raum, nämlich die ETH Zürich, beste kontinentaleuropäische Uni im Shanghai Ranking, und die Ludwig-Maximilians- ▶

STEFAN HÖFFINGER erhob in einer Studie die relevanten Erfolgsfaktoren der seit Jahren konstant als weltbeste Unis anerkannten Hochschulen.

Es ist ein ganz besonderer Nimbus, der die großen Namen in der akademischen Welt umgibt. Wenn die Rede auf Harvard, Stanford, Princeton oder Yale, aber auch Oxford oder Cambridge kommt, schwingt dabei immer mit, dass man mit Studium und Abschluss an einer dieser Bildungsanstalten zugleich auch die Zugehörigkeit zu einer globalen Elite erwirbt. Es ist dies ein von den Hochschulen selbst durchaus gepflegtes Bild, wenn sie etwa auf illustre Alumni-Netzwerke mit ihren in Wirtschaft, Politik und Kultur erfolgreichen Absolventen verweisen.

Das ist natürlich auch dem Strategieberater Stefan Höffinger bewusst. Er ist Geschäftsführer der auf Strategieentwicklung und strategische Analysen von Infrastruktureinrichtungen spezialisierten hoeffinger solutions und war lange für die internationalen Bera-



FOTOS: GETTY (4), TANNEN MAURY/EPIC/PICTUREDESK.COM, ELENA ZHUKOVA, FOLTIN JINDRICH/WIRTSCHAFTSBLÄTT/PICTUREDESK.COM

Die renommiertesten Uni-Rankings

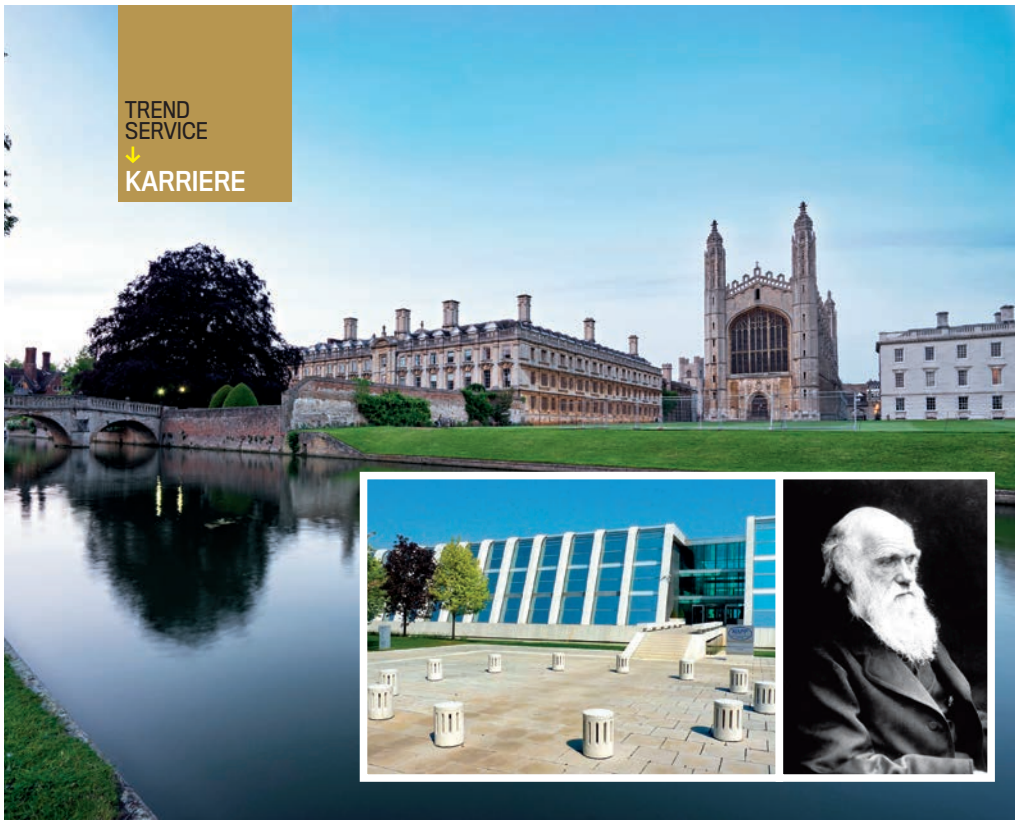
THE: Times Higher Education Ranking beruht auf Umfrage bei hochkarätigen Akademikern.
Shanghai Ranking: Bewertet relevante Indikatoren für exzellente Forschungsleistung.

THE Ranking

1	Harvard University
2	Cambridge University
3	University of Oxford
4	Massachusetts Institute of Technology
5	Stanford University
6	University of California, Berkeley
7	Princeton University
8	Yale
9	California Institute of Technology
10	Columbia University

Shanghai Ranking

1	Harvard University
2	Stanford University
3	University of California, Berkeley
4	Massachusetts Institute of Technology
5	Cambridge University
6	California Institute of Technology
7	Princeton University
8	Columbia University
9	University of Chicago
10	University of Oxford



CAMBRIDGE University

FAKTEN: Gründung 1209; 19.000 Studierende; Organisation in 31 sehr eigenständigen Colleges; Aufnahmequote: 20,8 %. www.cam.ac.uk

STUDENTEN UND ABSOLVENTEN: Charles Darwin, Isaac Newton, Stephen Hawking, Alan Turing, John Maynard Keynes, John Cleese, Prince Charles

ERFOLGSFAKTOR: VERNETZUNG. Als langfristige Erfolgsfaktoren identifiziert die Studie das Innovationsklima und vor allem eine Kultur der Vernetzung, die in Cambridge gepflegt wird. So ist die Universität das intellektuelle Zentrum und der wichtigste Akteur des Cambridge Cluster, Europas größten Technologie-Clusters mit 57.000 Beschäftigten in 1.500 technologiebasierten Unternehmen. Intellektuelle Impulse aus Cambridge verändern nach wie vor die Welt – wie schon Darwins (links) Evolutionstheorie.

► Universität-München (LMU), laut Ranking und bundesdeutscher Exzellenzinitiative die Tophochschule unseres Nachbarlandes. „Es sind das tendenziell recht alte Unis, die trotzdem hohe Dynamik aufweisen und es teilweise über Jahrhunderte verstanden haben, sich hohe Reputation und Spitzenplätze zu verdienen“, sagt Höffinger.

Ebenfalls höchst interessant: Nicht nur die tatsächlich jahrhundertelangen Konkurrenten Oxford und Cambridge stehen in unmittelbarem Wettstreit miteinander, auch Harvard hat mit Yale, Princeton, Columbia und den übrigen Ivy-League-Universitäten im Nordosten

der Staaten harte Konkurrenz in nächster Nähe. An der Westküste wiederum hat Stanford mit Berkeley ebenfalls einen so gut wie gleichwertigen Mitbewerber um exzellente Forscher und Fördermittel schräg gegenüber auf der anderen Seite der Bay sitzen.

Stanfords spezifischer Stärke nachzueifern, so Berater Höffinger, wäre in Österreich die WU Wien prädestiniert: Fokussierung auf Entrepreneurship. „Stanford hat nicht nur starken Bezug zu unternehmerischem Erfolg, die Universi-

tät ist auch selbst aktiver Impulsgeber für Unternehmertum“, sagt Höffinger. Dort entwickelte etwa Phil Knight in seiner Masterarbeit ein Marketingkonzept, um die Dominanz von adidas und Puma am US-Sportschuhmarkt zu brechen – was ihm als Gründer von Nike dann ja recht beeindruckend gelungen ist. Auch mit Google, dessen Gründer Sergey Brin und Larry Page sich an der Uni kennenlernten, ist Stanford untrennbar verbunden, ebenso wie mit einer Vielzahl aktueller Start-ups und Unicorns, die im Silicon Valley geradezu aus dem Boden schießen und die Weltwirtschaft in immer höherem Tempo in die digitale Ära führen.

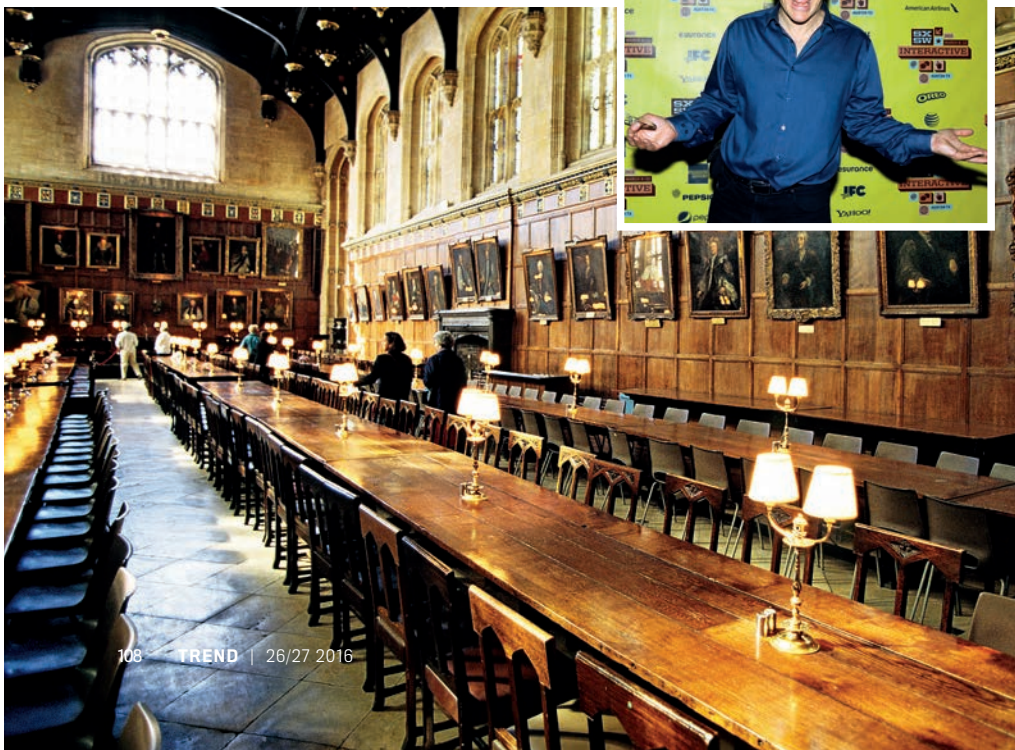


University of OXFORD

FAKTEN: Gründung im 12. Jahrhundert; 22.600 Studierende; 26 Nobelpreisträger; Aufnahmequote: 18 %. www.ox.ac.uk

STUDENTEN UND ABSOLVENTEN: David Cameron, Boris Johnson, Tony Blair, Margaret Thatcher, Stephen Hawking, Tim Berners-Lee, Adam Smith, Hugh Grant, Emma Watson, Rowan Atkinson

ERFOLGSFAKTOR: INNOVATIONSKRAFT. Oxford ist durch ein innovations- und gründerfreundliches Umfeld gekennzeichnet und weist darin insbesondere Kompetenzen im Bereich Medizin und Gesundheit auf. So gibt es etwa mit Oxford Spin-out Equity Management ein Programm für die gezielte Unterstützung von Ausgründungen. Tim Berners-Lee (kleines Bild), Physik-Absolvent in Oxford, ist der Erfinder des HTML-Codes und gilt als Begründer des WWW.





ETH Zürich

FAKTEN: Gründung 1855; 19.200 Studierende aus 120 Ländern; 21 Nobelpreisträger; 16 Departemente mit Schwerpunkt Technik und Naturwissenschaft. www.ethz.ch

STUDENTEN UND ABSOLVENTEN: Albert Einstein, Wilhelm Conrad Röntgen, John von Neumann, Fritz Haber, Auguste Piccard, Max Frisch, Simon Ammann

ERFOLGSFAKTOR: PRAXISNAHE. Wirtschaftsnähe und anwendungsorientierte Forschung ist eine absolute Kernkompetenz der Schweizer Techniker-Eliteschmiede. So brachte die ETH neue Technologien bei Entwurf, Berechnung, Materialfertigung und Bau der Monte Rosa Hütte (Bild I.) auf 2.900 Meter ein. Energie- und Gebäudetechnik wurden auf möglichst hohen Autarkiegrad ausgelegt. Eher mittelbarer Praxisbezug: Einsteins Relativitätstheorie.

In Kooperation und Expertengesprächen mit ausgewiesenen Kennern der Top-Unis wie Werner Lanthaler, ehemals Intercell-Vorstand und derzeit CEO der Evotec in Hamburg (Harvard-Absolvent), und Lukas Pezawas, Leiter der Ambulanz für Psychiatrie an der Uniklinik am AKH Wien (Visiting Associate Professor, Stanford) arbeitete Höffinger für die Studie konkrete, herausragende Stärken der sechs Spitzenhochschulen heraus (siehe Kästen).

KOOPERATION STÄRKT. Neben gesunder Konkurrenz trägt demnach auch ausgeprägte Kooperationsfähigkeit zum Erfolg

bei – sei es als Hub für Innovationscluster (Cambridge), für anwendungsorientierte Unternehmen (ETH Zürich) oder mit anderen Hochschulen, die ergänzende Stärken aufweisen (LMU München).

„Eine gemeinsame Stärke ist neben dem kontinuierlichen Einlösen des Spitzenanspruchs die von den Universitäten betriebene exzellente Kommunikation und Markenführung“, analysiert Höffinger weiter und stellt klar: „Diese Tophochschulen sind Markenartikel!“ Somit kann der Experte insgesamt fünf Punkte

zusammenfassen, die es von der Elite zu lernen gilt: Ambition zum Spitzenanspruch, Wettbewerbsprinzip, Wirtschaftsnähe, Spitzenforschung und professionelle Markenführung.

Mit ihren „oft atemberaubend hohen Budgets“ – Harvard publizierte im Vorjahr 37,5 Milliarden, Stanford 22,2 Milliarden Dollar – ist das für die Top-Unis aber doch einigermaßen leichter als für die 21 österreichischen Hochschulen, die (alle gemeinsam!) 2016 bis 2018 insgesamt knapp zehn Milliarden Euro erhalten. Andererseits ist das aber immer noch knapp mehr als ein einzelnes Jahresbudget von Oxford oder Cambridge. ■



LMU, München

FAKTEN: Gründung 1472 in Ingolstadt; 50.300 Studierende, zwölf Nobelpreisträger. www.uni-muenchen.de

STUDENTEN UND ABSOLVENTEN: Werner Heisenberg, Max Planck, Konrad Adenauer, Hans und Sophie Scholl, Bert Brecht, Hubert Burda, Leo Kirch, Roland Berger (I.), Veronica Ferres

ERFOLGSFAKTOR: ZUKUNFTSTECHNOLOGIEN. Die Ludwig Maximilians Universität (LMU) richtet einen starken Forschungsfokus auf Zukunftsthemen und die Bündelung von Kräften auf solchen Feldern durch Gründung von Exzellenzclustern in Bereichen wie Nanosystems oder Photonics. Sie ist die erfolgreichste Universität im Rahmen der bundesdeutschen Exzellenzinitiative. Am Hochschulstandort München kooperiert die LMU mit der TU München durch Beteiligung an deren Exzellenzcluster.

