

Hochschulmarketing – Herausforderung und Erfolgsfaktoren im Wettbewerb

Dokumentation der Tagung vom 15. Januar 2007

Heribert Meffert und Detlef Müller-Böling
(Hrsg.)

**In Kooperation mit der
Wissenschaftlichen Gesellschaft
für Marketing und Unternehmensführung,
Münster**



Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing
und Unternehmensführung e.V.

CHE Centrum für Hochschulentwicklung gGmbH
Verler Str. 6
D-33332 Gütersloh

Telefon: (05241) 97 61 0
Telefax: (05241) 9761 40
E-Mail: info@che.de
Internet: www.che.de

ISSN 1862-7188
ISBN 978-3-939589-61-7



Hochschulmarketing – Herausforderung und Erfolgsfaktoren im Wettbewerb

Dokumentation der Tagung vom 15. Januar 2007

Heribert Meffert und Detlef Müller-Böling
(Hrsg.)



Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing
und Unternehmensführung e.V.

In Kooperation mit der
Wissenschaftlichen Gesellschaft
für Marketing und Unternehmensführung,
Münster

*Arbeitspapier Nr. 98
November 2007*

„Hochschulmarketing – Herausforderung und Erfolgsfaktoren im Wettbewerb“

1	Einführung in die Themenstellung Zusammenfassung des Vortrags von Prof. Dr. Dr. h. c. mult. H. Meffert, Universität Münster	2
2	10 Jahre Hochschulmarketing: schon hinter uns oder noch vor uns? Zusammenfassung des Vortrags von Prof. Dr. D. Müller-Böling, Centrum für Hochschulentwicklung (CHE)	8
3	Hochschulmarketing der Universität Bremen, Leuchttürme oder Dachmarken: Herausforderung der Profilierung einer Hochschule Zusammenfassung des Vortrags von Prof. Dr. W. Müller, Universität Bremen	23
4	Hochschulmarketing der Freien Universität Berlin, Außen- und innengerichtete Entwicklung einer Hochschulmarke Zusammenfassung des Vortrags von Prof. Dr. D. Lenzen, Präsident der Freien Universität Berlin	31
5	Die WWU als Marke – Entwicklung eines Kommunikationskonzeptes Zusammenfassung des Vortrags von Prof. Dr. U. Röttger, Universität Münster	37
6	Hochschulmarketing für Alumni Zusammenfassung des Vortrags von Chr. Kramberg, alumni-clubs.net. e.V.	44
7	Science-to-Business Marketing – erfolgreiche Forschungsvermarktung Zusammenfassung des Vortrags von Prof. Dr. Th. Baaken, Fachhochschule Münster	53
8	Diskussion mit den einleitenden Statements von Dr. H. G. Helmstädter, HHL – Leipzig Graduate School of Management	62

1 Einführung in die Themenstellung

Zusammenfassung des Vortrags von Prof. Dr. Dr. h. c. mult. H. Meffert, Universität Münster

Das Thema Hochschulmarketing hat aufgrund vielfältiger Änderungen der Rahmenbedingungen in der Hochschullandschaft an Aktualität gewonnen. Dies wird nicht zuletzt durch die vielfältige Diskussion in der breiten Öffentlichkeit und den Medien bestätigt. Neben der Serie in der Zeitung „Die Zeit“ über die Top 10 der deutschen Hochschulen wird auch andernorts viel über „die Elite-Unis“, die „Hochschulen auf Geldjagd“ oder den „Kampf um die besten Köpfe“ geschrieben. Die Herausforderungen der Hochschulen und der marktorientierten Führung als Lösungskonzept für Hochschulen rücken daher zunehmend in den Mittelpunkt der Betrachtung. Doch welchen Herausforderungen sehen sich die deutschen Hochschulen nun konkret gegenüber?

Als weitreichendste Herausforderung lässt sich die zunehmende **Globalisierung und Internationalisierung** des Bildungssektors identifizieren. Im Rahmen des Bologna-Prozesses werden die Hochschulen in ihrer internationalen Wettbewerbsfähigkeit gefördert, neue Studienabschlüsse wie Bachelor- und Masterprogramme eingeführt und somit eine Vergleichbarkeit der Hochschulleistungen hergestellt. Hierdurch soll nicht zuletzt auch der „Hochschulstandort Deutschland“ für ausländische Studierende attraktiver gestaltet werden, um so dem zunehmend internationaler werdenden Wettbewerb um die „klugen Köpfe“ sowie dem Trend der länderübergreifenden Kooperation im Bereich der Forschung Rechnung zu tragen.

Des Weiteren sind die Änderungen in den **öffentlich-rechtlichen Rahmenbedingungen** eine zentrale Herausforderung für alle Hochschulen. Die Hochschulen werden durch sinkende Bildungsetats und die starren Strukturen in ihrem Handlungsspielraum in hohem Maße eingeschränkt. Die leistungsorientierte Mittelverteilung durch Ziel- und Leistungsvereinbarungen der Hochschulen mit den Ländern eröffnet nun neue Chancen für die Hochschulen. Zudem führt die Möglichkeit

der Erhebung von Studiengebühren sowohl zu Chancen, jedoch außerdem zu Risiken für die Hochschulen.

Auch die **Berufswelt** stellt neue Anforderungen an die Ausbildungsstätten. So wird bei der Auswahl von Absolventen neben dem Fachwissen verstärkt auf soziale und interkulturelle Kompetenz, analytisches Denk- und Abstraktionsvermögen und zunehmend auch auf Praxiserfahrung Wert gelegt.

Weiterhin ermöglichen die rasanten Entwicklungen in den Informations- und Kommunikationstechnologien neue Formen der Vernetzung von Wissensbeständen und Know-how-Ressourcen. Dem **technologischen Fortschritt** steht jedoch auch eine sinkende Halbwertszeit des erworbenen Wissens gegenüber. Die daraus resultierende Notwendigkeit des lebenslangen Lernens wiederum macht es erforderlich, dass neue Technologien und Methoden der Wissensvermittlung in Forschung, Ausbildung und Lehre, wie z. B. virtuelle Universitäten, Einzug halten.

Diese Herausforderungen führen zu einem stark zunehmenden Wettbewerb der Hochschulen, um Prinzipien wirtschaftlichen Handelns besser im Bildungssektor zu verankern. Somit treten alle Hochschulen verstärkt in Konkurrenz zueinander. Konkret lässt sich der Wettbewerb um die **Kunden** der Hochschulen, also um Schüler als potenzielle Studierende, Studierende aber auch Praktiker und Fachpublikum nennen. Im Bereich des **Hochschulpersonals** konkurrieren Hochschulen um die besten Professoren sowie wissenschaftliche und nicht-wissenschaftliche Mitarbeiter. Dem Beispiel der anglo-amerikanischen Vorbilder folgend und vor dem Hintergrund der Finanzknappheit der öffentlichen Hand, wird der Wettbewerb um die Gunst der **Mittel- bzw. Geldgeber** deutlich zunehmen. Die aufkommende Entwicklung der Gründung und Pflege von Alumni-Vereinen trägt dieser Tatsache bereits Rechnung. Schließlich werden die Hochschulen zur Profilierung ihrer eigenen Einrichtung um **Kooperationspartner** konkurrieren, welche Austauschhochschulen, Forschungsk Kooperationen mit der Praxis oder ähnliche beinhalten.

Dieser skizzierte Wettbewerb findet jedoch nicht nur lokal bzw. national statt, sondern hat sich inzwischen auf der internationalen Ebene ausgeweitet.

Bei einer Analyse der deutschen Hochschullandschaft lässt sich feststellen, dass einige der 365 Hochschulen bereits auf dem Weg der Profilierung sind. Eine aktuelle Studie über die Einschätzung der Hochschulen als Marken von „Publicis“ zeigt die Top 10 der wahrgenommen Hochschulmarken in Deutschland. An Platz eins steht in dieser Studie die RWTH Aachen, die es geschafft hat, ihre Identität professionell zu kommunizieren. Ein prominentes Beispiel ist der so genannte „Science Truck“ der RWTH, welcher als mobiler Informationsstand in Deutschland unterwegs ist. Die TU München und die LMU München lassen sich ebenfalls auf den vorderen Plätzen finden.

Ziel einer Hochschulpolitik muss es sein, diesen positiven Beispielen zu folgen und die eigene Marke aufzubauen und aufzuladen. Die Hochschulen müssen nun auf diese aufgezeigten Herausforderungen und Veränderungen des Marktes sowie auf einen zunehmenden Wettbewerb angemessen reagieren. Folglich bedarf es eines auf den Markt gerichteten Konzeptes, um die Existenz im Wettbewerb und die Qualität der Hochschule zu sichern.

Marketing, verstanden als „marktorientierte Führung“ bzw. „Management von Wettbewerbsvorteilen“, wurde dabei in den 70er Jahren innerhalb des Profit-Bereiches auf den Dienstleistungssektor und schließlich auf den Non-Profit-Bereich übertragen. Dieses Marketingverständnis kann auch auf die Hochschulen angewendet werden und ist weit mehr als „nur Werbung“.

Hochschulmarketing ist vielmehr „die bewusst **marktorientierte Führung** der gesamten Hochschule: Also die Ausrichtung und Koordination aller Aktivitäten auf die Bedürfnisse von Zielgruppen und damit Sicherung von Vorteilen im Hochschulwettbewerb“.

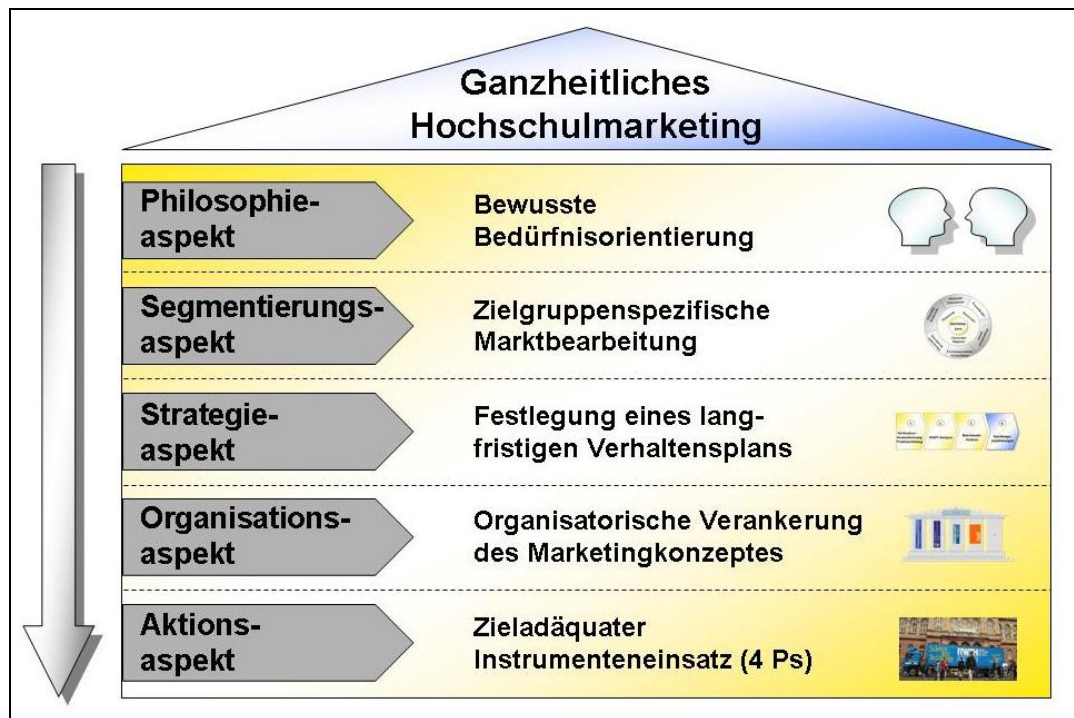


Abb. 1: Anspruchsspektrum im Hochschulmarketing

Die Verankerung der in Abbildung 1 dargestellten fünf Merkmale in einem ganzheitlichen Hochschulmarketing stellt eine wichtige Voraussetzung für die marktorientierte Führung dar.

- 1. Philosophieaspekt:** Hierbei muss die bewusste Bedürfnisorientierung aller Hochschulbereiche im Vordergrund stehen. Es gilt, die Wünsche und Vorstellungen der relevanten Anspruchsgruppen zu erkennen und diese an den Anfang aller Überlegungen zu stellen. Vielfach findet sich dieser Aspekt verankert in einem Leitbild der Hochschule wieder.
- 2. Segmentierungsaspekt:** Bei einer Bedürfnisorientierung ist es unerlässlich, die relevanten Anspruchsgruppen zu erfassen und zu analysieren, woraus letztlich eine zielgruppengerechte Marktbearbeitung resultieren sollte. Dabei ist eine Differenzierung nach internen und externen Zielgruppen der Hochschule besonders wichtig.

3. **Strategieaspekt:** Auf der Grundlage der Segmentierung muss in einem nächsten Schritt ein langfristiger Verhaltensplan für die ausgewählten Zielgruppen erarbeitet werden, welcher unterschiedliche Schwerpunkte für die jeweiligen Anspruchsgruppen beinhaltet und diese in den Strategieentwicklungsprozess miteinbezieht.
4. **Organisationsaspekt:** Das entwickelte Marketingkonzept muss eine Verankerung in der Hochschulorganisation finden. Dieses ist insbesondere vor dem Hintergrund des dezentralen Aufbaus der Hochschulen eine wichtige und mitunter herausfordernde Aufgabe.
5. **Aktionsaspekt:** Letztlich müssen geeignete Maßnahmen und Instrumente gemäß der Ziel- und Strategieformulierung gewählt werden, um die relevanten Zielgruppen entsprechend zu erreichen und schließlich an die eigene Hochschule zu binden. Dabei ist es nach dem aufgezeigten Marketingverständnis selbstverständlich, dass Hochschulmarketing sicherlich nicht nur die Entwicklung eines Logos oder das Herausgeben einer Imagebroschüre beinhaltet.

Ein integriertes Hochschulmarketing steht verschiedenen Anspruchsgruppen gegenüber. Die hier aufgeführten Zielgruppen sind dabei nach internen und externen Zielgruppen zu unterscheiden. Ein integriertes Hochschulmarketing kann nur erfolgreich sein, wenn ein abgestimmtes Beziehungsmarketing zu allen relevanten Zielgruppen stattfindet. Zunächst müssen jedoch die internen Zielgruppen fokussiert werden. Die Hochschule muss sich somit von innen heraus eine von allen internen Zielgruppen mitgetragene Identität schaffen. Zentrales Element ist hierbei der Identitätskern z. B. in Form eines Leitbildes, welcher letztlich zur Profilbildung beiträgt. Die darin verankerten Werte und Ziele müssen im Sinne von Shared Values von innen gelebt werden und somit nach außen, also auf die externen Anspruchsgruppen gerichtet, kommuniziert werden, um so zur Differenzierung im Wettbewerb und zur Signalisierung klarer Kompetenzen beizutragen.

Schließlich bestehen die Zielsetzungen der Tagung in der Beantwortung folgender Fragestellungen:

1. Welchen **aktuellen und zukünftigen Herausforderungen** sieht sich das Hochschulmarketing in Deutschland gegenüber?
2. Welche **Instrumente** und **Handlungsoptionen** nehmen im Rahmen des Hochschulmarketing eine zentrale Rolle ein?
3. Welche **Erfolgsfaktoren** determinieren ein effektives und effizientes Hochschulmarketing?
4. Welche **Möglichkeiten** und **Grenzen** bestehen im Management von Hochschulen durch ganzheitliches Hochschulmarketing?

2 10 Jahre Hochschulmarketing: schon hinter uns oder noch vor uns?

Zusammenfassung des Vortrags von Prof. Dr. D. Müller-Böling,
Centrum für Hochschulentwicklung (CHE)

1. Entwicklung des Hochschulmarketing in der Wissenschaft

Dem Marketing im Bereich der Konsumgüter folgte seit den 70er Jahren die Ausweitung in andere Güter- und Dienstleistungsbereiche. Bereits in den späten 70er Jahren finden sich frühe wissenschaftliche Arbeiten in der Literatur, die sich mit der Übertragung des Marketing auf den Hochschulkontext befassen.

Mit dem Buch „Strategic Marketing for Educational Institutions“ von Kotler/Fox, aus dem Jahr 1985, behandelt Kotler zum ersten Mal ausführlich die Übertragung des Marketing auf die Hochschule. Die zunehmende wissenschaftliche Bearbeitung des Hochschulmarketing dokumentiert sich in Deutschland durch einige Aufsatzartikel, z. B. Fritz 1996 und Arbeitspapiere z. B. Tutt 1997 sowie in einer größeren Zahl von Dissertationen zu diesem Thema. Hierbei seien im Folgenden Trogele (1997) (Strategisches Marketing von Universitäten), Schober (2001) (Entwicklung eines Konzepts für das Strategische Fakultätsmarketing), Heiland (2001) (Marketing und Wettbewerb im deutschen Hochschulsystem) sowie Gerhard (2004) (Konzept der Hochschulmarke) genannt. Trotz des relativ schlichten Transfers des Marketinginstrumentariums und -vokabulars auf den Hochschulkontext (sieht man einmal von Schober (2001) und Trogele (1997) ab), haben die Arbeiten dennoch einen Beitrag zur wissenschaftlichen Diskussion geleistet. Das breite Grundverständnis in Deutschland, dass Hochschulmarketing seine Wurzeln im Dienstleistungsmarketing hat, dokumentiert sich in entsprechenden Grundlagenaufsätzen von Hansen (1998) und (1999) und Sammelwerken von Stauss et. al. (1999).

2. Hochschulmarketing in der Praxis

Schon in den frühen 1990er-Jahren finden sich Adaptionen von Instrumenten der Qualitäts- und Zufriedenheitsmessung aus dem Dienstleistungsbereich in wissenschaftlicher und hochschulpraktischer Auseinandersetzung mit dem Marketing. Beispiele stellen hier die Entwicklung der Lehrevaluationsinstrumente TEACH-Q und FACULTY-Q dar. Der Anerkennung des zweiten Wesensmerkmals des Hochschulmarketing folgend, wurden Adaptionen des Beziehungsmarketing im Hochschulkontext entwickelt. Dies geschah zunächst in den USA und später auch in

Deutschland. Dieser Ansatz liegt auch dem Hochschulbindungsmodell von Langer et al. (2001) zugrunde, welches Basis der praktischen Arbeit des CHE in Hochschulen ist. Durch eine empirische Überprüfung konnte das Modell weitgehend bestätigt werden und wurde schließlich in einer Publikation im „Journal of Service Research“ veröffentlicht. Zentraler Auslöser für den Einzug des Marketing in die Hochschulen war der zunehmende Wettbewerbsdruck, dem sich Hochschulen ausgesetzt sehen. Es ist davon auszugehen, dass dies auch zukünftig so bleiben wird. In vielen Bundesländern haben die Hochschulen bereits mehr Autonomie erhalten, um in diesem Wettbewerb bestehen zu können. Diese neuen Freiheiten der Hochschulen bergen gleichzeitig die Herausforderung, das Marketing für Hochschulen attraktiv zu gestalten. Hochschulmarketing wird daher in engem Zusammenhang mit dem Leitbild einer entfesselten Hochschule gesehen (Müller-Böling, 2000). Die Profilbildung zum Bestehen im Wettbewerb kennzeichnet die entfesselte Hochschule. Dies verlangt nach neuen Instrumenten des Hochschulmanagements. Viele Hochschulen haben bereits Leitbilder und Strategien entwickelt. Für die konkrete Umsetzung kann das Hochschulmarketing von Nutzen sein. Die Reaktion der Hochschulen auf den zunehmenden Wettbewerb um Studierende und Finanzmittel beschränkt sich allerdings meist noch auf PR- und Kommunikationspolitik. Der Philosophie des Marketing folgend, greift dies alleine jedoch zu kurz. Hochschulen müssen ganzheitliche Marketingkonzepte entwickeln, konsequent vom Markt und den Zielgruppen her denken und auch die übrigen Instrumentalbereiche des Marketing berücksichtigen. Nur ein integriertes Marketingkonzept, welches die marktorientierte Gestaltung von „Produkten“ in Forschung und Lehre einschließt, kann dieser Herausforderung adäquat entsprechen. Dies wurde bereits in den 90er-Jahren vereinzelt im Kreise der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit in Hochschulen thematisiert. Hierbei stand die Debatte um das Verhältnis von Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Kommunikation und Marketing im Mittelpunkt. Das durch GATE Germany (als einem Konsortium deutscher Hochschulen) und dem Deutschen Akademischen Austausch Dienst (DAAD) vorangetriebene internationale Hochschulmarketing hat hierbei deutliche Erfahrungs- und Umsetzungsfortschritte in deutschen Hochschulen erbracht. Die Akzeptanz des Marketing als ein Instrument des Hochschulmanagements wurde damit zudem deutlich verbessert.

3. Projekte des Centrum für Hochschulentwicklung (CHE)

Den gerade beschriebenen und weiteren Herausforderungen widmete sich auch das Thema eines Symposiums vom CHE und DAAD im Jahr 2003. In einem Projekt mit der Universität Kassel hat sich das CHE im Anschluss mit den diesbezüglichen Anforderungen an das Marketing-Controlling insbesondere auslandsorientierter Studiengänge auseinandergesetzt. Mit dem Ausbau der internationalen Marketingaktivitäten deutscher Hochschulen gingen auch erste Marketinganwendungen innerhalb Deutschlands einher. Seither hat das CHE in einer Vielzahl von Projekten Hochschulen bei Entwicklung und Implementierung von Marketingstrategien begleitet. Aus dieser Arbeit wurden unter anderem vielfältige Ansätze und Instrumente des Hochschulmarketing aus den Kontexten Student Recruitment, Markenpolitik und Standortmarketing abgeleitet. Seit 2004 besteht zudem die CHE-Marketing-Runde. Es handelt sich hierbei um ein Expertengremium, das sich zum Ziel gesetzt hat, Fragestellungen des Marketing von Hochschulen zu diskutieren und die gewonnenen Erkenntnisse in geeigneter Form an die Hochschulöffentlichkeit weiterzugeben. Als erste Ergebnisse existieren bereits Publikationen aus dem Umfeld der CHE-Marketing-Runde zur Imagepolitik von Hochschulen und zu dem Bereich der Mastermärkte.

4. Ziele und Grenzen des Hochschulmarketing

Für Unternehmen ist marktorientiertes Verhalten in aller Regel dem schlichten Bedürfnis nach Sicherung der eigenen Existenz geschuldet. Die Erkenntnis, dass die langfristige Existenzsicherung der jeweiligen Hochschulen nur möglich ist, wenn Hochschulmarketing als ein strategisches Instrument der Hochschulleitung verstanden wird, dem ein markt- oder auch marketingorientiertes Verhalten zugrunde liegt, setzt sich vielerorts erst durch. Aus den laufenden Aktivitäten von Hochschulen im Marketing lassen sich die aus diesem Langfristziel abgeleiteten Zielvorstellungen des Hochschulmarketing ablesen. Zu folgenden Aspekten kann das Hochschulmarketing beitragen, respektive eingesetzt werden:

Studierendenwerbung/-Recruitment: Es gilt, zum einen die Kapazitäten durch den Einsatz von Kommunikationsinstrumenten auszulasten, zum anderen bei Studienprogrammen mit Zulassungsbeschränkungen und Auswahlprozeduren bessere Bewerber zu gewinnen.

Studiengebühren: Durch die Einführung der Studiengebühren gewinnt die Preispolitik als Instrumentalbereich der Hochschule an Bedeutung.

Schulprogramme: Durch eine intensive Zusammenarbeit von Hochschulen und Schulen kommen Universitäten zu einer ihrer bildungspolitischen Verantwortung nach. Zum anderen wird dadurch die Basis für eine regional höhere Studierbereitschaft gelegt und Präferenzen für die jeweilige Hochschule gebildet.

Imagepolitik: Die Verbesserung und die positive Gestaltung des Bildes der Hochschule bei verschiedenen Stakeholdern sowie dessen inhaltliche Ausgestaltung steht hierbei im Mittelpunkt.

Public Understanding of Sciences and Humanities („PUSH“): Ziele des PUSH sind die Allgemeinbildung zu fördern, die Wissenschaft für breite Schichten der Bevölkerung begreifbar zu machen und die Bedeutung von Hochschulen für Gesellschaft und Region erfahrbar zu machen.

Internetkommunikation: Der Internetauftritt muss auf die Bedürfnisse der Zielgruppe ausgerichtet sein.

Alumniarbeit: In diesem Bereich kommt die Relevanz eines beziehungsorientierten Hochschulmarketing zum Ausdruck. Die Alumniarbeit stellt hierbei gleichzeitig einen Bereich dar, in dem bereits umfangreiche Aktivitäten einschließlich eines Investments in Personal und Strukturen an deutschen Hochschulen durchgeführt worden sind. Der Alumniarbeit liegt die Erkenntnis zu Grunde, dass Netzwerke vor dem Hintergrund der Imagebildung, dem Fundraising, der Werbung durch Weiterempfehlung etc. von hoher Bedeutung für die Hochschulen sind.

Fundraising: In diesem Bereich sind ebenfalls bereits Strukturen entstanden. Zahlreiche wissenschaftliche, praktische und beraterische Aktivitäten charakterisieren diese Tätigkeit im Bereich des (Beschaffungs-) Marketing. Es ist festzustellen, dass die Ergebnisse allerdings den Erwartungen weit hinterher bleiben.

Diese Auflistung zeigt deutlich die umfangreichen Marketingaktivitäten von Hochschulen. Der Einsatz des Marketingmix zur marktorientierten Steuerung muss auf die nun im Folgenden erläuterten zentralen Zielstellungen des Hochschulmarketing ausgerichtet werden:

- Lebenslange Bindung (ehemaliger) Studierender,
- Kapazitätsauslastung,
- Verbesserung und Diversifizierung der finanziellen Basis,
- Entwicklung eines positiven Images in der Öffentlichkeit.

Diese Subziele ordnen sich dem eingangs angeführten Oberziel der langfristigen Existenzsicherung der jeweiligen Hochschule unter. Diese Ziele sowie die Vielzahl der Stakeholder machen deutlich, dass die unterschiedlichen Aufgabenfelder Public Relations, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Kommunikation und Marketing von Hochschulen verknüpft arbeiten müssen, will man erfolgreich sein.

Im Folgenden soll auf die Grenzen des Hochschulmarketing näher eingegangen werden. Die Erfassung der Grenzen ist insbesondere an den Stellen wichtig, wo sich über die allgemeinen Grenzen des Marketing hinaus, hochschulspezifische Grenzen für den Einsatz des Marketing ergeben bzw. identifizieren lassen.

Die zentralen Unterschiede des Hochschulmarketing zum privatwirtschaftlichen Dienstleistungssektor sind insbesondere durch den Bildungsauftrag der Hochschulen zum einen und den Spezifika hochschulbezogener Forschung zum anderen bedingt. Die zahlreichen Anspruchsgruppen der Universität (z. B. die Gesellschaft im Allgemeinen oder Arbeitgeber) besitzen divergierende eigene Anforderungen hinsichtlich der universitären Forschung und Lehre. Aus dieser Situation folgt, dass die Hochschulen sich nicht nur an Zielen und Bedürfnissen ihrer Kunden im engeren Sinne (Studierende, Drittmittelgeber) orientieren dürfen. Insbesondere durch die Interessen der gesellschaftlichen Anspruchsgruppen wird ein Rahmen (der Bildungsauftrag) definiert, innerhalb dessen der Hochschule die Ausgestaltung ihrer Tätigkeit obliegt. Diese implizite Angebotsorientierung durch den Bildungsauftrag, die unabhängig von der Nachfrage ausgestaltet werden muss, zeigt sich in der grundgesetzlich garantierten Autonomie, dass jeder Hochschullehrer seine Inhalte und Werte in die Lehre einbringen kann, auch wenn sie aktuell nicht nachgefragt werden. Dies gilt ebenfalls für die Forschung. Eine Universität, die ihre Forschung nur an der Nachfrage ausrichten würde, hat ihren gesellschaftlichen Auftrag und ihre Sinnggebung verloren. Diese beiden Punkte zeigen eindeutig die Grenzen des Hochschulmarketing, machen es aber keineswegs überflüssig.

5. Märkte, Produkte und Kunden im Hochschulmarketing

Die Diskussionen zum Thema Hochschulmarketing unterstellen, dass auch Hochschulen auf Märkten agieren, auf denen Kunden ihre Produkte nachfragen. Die Gewissheit hierüber ist zwingende Voraussetzung, will man mit Instrumenten des Marketing in Hochschulzusammenhängen arbeiten. Auf Seiten der Hochschulen

muss ein Rahmen vorhanden sein, innerhalb dessen ein marktorientiertes Verhalten auch tatsächlich belohnt wird. Grundvoraussetzung dafür ist, dass eine mangelnde Nachfrage überhaupt auftreten kann. Dies ist durchaus denkbar. Weiterhin sind daraus auch Konsequenzen für die Hochschule abzuleiten. Folgenden Anreizen werden Hochschulen bereits heute oder in naher Zukunft ausgesetzt (sein):

- Grundausstattung in Abhängigkeit von Studierendenzahlen,
- Berücksichtigung von Studierendenzahlen in formellgebundener Mittelverteilung,
- Finanzierung nach dem Prinzip „GefoS – Geld folgt Studierenden“ im Zusammenhang mit dem Hochschulpakt und den kommenden regional ungleichen Entwicklungen der Studienanfängerzahlen im Bundesgebiet,
- Unmittelbare Mittelzuflüsse aufgrund von Studiengebühren,
- Forschungsmittel in Abhängigkeit von Forschungsleistungen und Forschungsreputation,
- Lenkung von Studierendenströmen durch Leistungstransparenz aufgrund etwa des CHE HochschulRanking,
- Reputationsgewinne durch Transparenz von Forschungsleistungen aufgrund etwa des CHE ForschungsRanking.

Aufgrund der Eigengesetzlichkeit von Wissenschaft bleibt allerdings die Frage offen, worin denn nun genau die Produkte, Kunden und Märkte von Hochschulen bestehen und wo hier der Zusammenhang zum Marketing zu suchen ist.

Die Kernprodukte einer Hochschule sind zunächst Forschung und Lehre sowie Weiterbildung. Zusätzlich definieren das Hochschulrahmengesetz und nachgeordnet die Landeshochschulgesetze bislang als Produkte ebenfalls die Weiterbildung des Hochschulpersonals, die Förderung der sozialen Belange der Studierenden, die Unterstützung der internationalen Zusammenarbeit im Hochschulbereich und des Wissens- und Technologietransfers sowie die Unterrichtung der Öffentlichkeit über ihre (die der Hochschulen) Arbeit. Weitere Produkte, die sich nur indirekt aus dem vorher genannten ergeben, die aber für die Erfüllung der dort bezeichneten Aufgaben erforderlich sind, sind denkbar. Dies sind insbesondere beratende und unterstützende Dienstleistungen wie z. B. die Studienberatung und die Fachstu-

dienberatung oder die Fremdsprachenausbildung, aber auch die sozialen Angebote einer Hochschule wie z. B. Mensen, Cafeterien und Hochschulsport und Angebote, die Hochschulen in ihrer Eigenschaft als Kulturträger unterbreiten.

Hier wird bereits deutlich, dass die Hochschulen mit ihren verschiedenen (Dienst-) Leistungen ähnlich wie ein „Mehrproduktunternehmen“ sich an verschiedene Kundengruppen richten. Von Dienstleistung kann streng genommen nur im Falle der Lehre und den ergänzenden Angeboten gesprochen werden, da nur hier die Merkmale von Dienstleistungen vollständig erfüllt sind. Gegenüber den Studierenden als Kunden der Hochschule werden die hinter den Leistungen liegenden Prozesse transparent und nur die Studierenden sind als Kunden in den Leistungserstellungsprozess involviert. Die Forschung sowie der Transfer als Leistungen der Hochschule dagegen besitzen diese Merkmale i. d. R. nicht.

Demzufolge agiert die Hochschule auf insgesamt drei Märkten, dem Ausbildungs-, dem Wissens- sowie dem Arbeitsmarkt. Hierbei ist dem Ausbildungsmarkt auch die interne Weiterbildung der eigenen Mitarbeiter sowie Weiterbildung im Allgemeinen und auch die Ausbildung im nichtwissenschaftlichen Bereich als Arbeitgeber im dualen Ausbildungssystem zuzuordnen.

Kunden der Hochschulen sind somit die Hochschule selbst, gesellschaftliche Anspruchsgruppen, potenzielle und aktuelle Studierende sowie Unternehmen, Behörden, andere Hochschulen etc. Gesellschaftliche Anspruchsgruppen definieren den Bildungsauftrag der Hochschule und damit auch und insbesondere die rechtlichen und normativen Rahmenbedingungen der Tätigkeit der Hochschulen. Dabei schlagen sich deren unterschiedliche Interessen und Sichtweisen im Bildungsauftrag der Hochschulen nieder.

Durch die genannten Bereiche Lehre, Forschung und Weiterbildung sind gleichzeitig verschiedene Märkte angesprochen, auf denen Hochschulen agieren. Je nach betrachtetem Markt wandeln somit ebenfalls die Zielgruppen. Grundsätzlich lassen sich hier **fünf** Zielgruppen identifizieren, die für das Hochschulmarketing von Bedeutung sind: die Studierenden, die Alumni, die „Scientific Community“ einschließlich der Hochschulangehörigen, die Unternehmen bzw. die zukünftigen Arbeitgeber sowie die allgemeine Öffentlichkeit. Diese zielgruppenorientierte Sichtweise des Marketing erfordert eine Berücksichtigung der jeweils im Einzelfall relevanten

Zielgruppen. Für die Lehre sind dies bspw. in erster Linie die Studierenden sowie die zukünftigen Arbeitgeber. Hochschulmarketing bedarf folglich zuerst einer konkreten Eingrenzung des betrachteten Marktes und im Anschluss einer Identifikation der relevanten Zielgruppen. Die Marktforschung kann hierbei Informationen über die Zielgruppen, insbesondere deren Erwartungen an die Hochschulen, liefern. Liegen diese Informationen vor, kann der Marketingmix zum Einsatz kommen. Er liefert Instrumente für die Leistungspolitik (s.o.), die Kommunikationspolitik, die Distributionspolitik sowie die Preispolitik der Hochschulen.

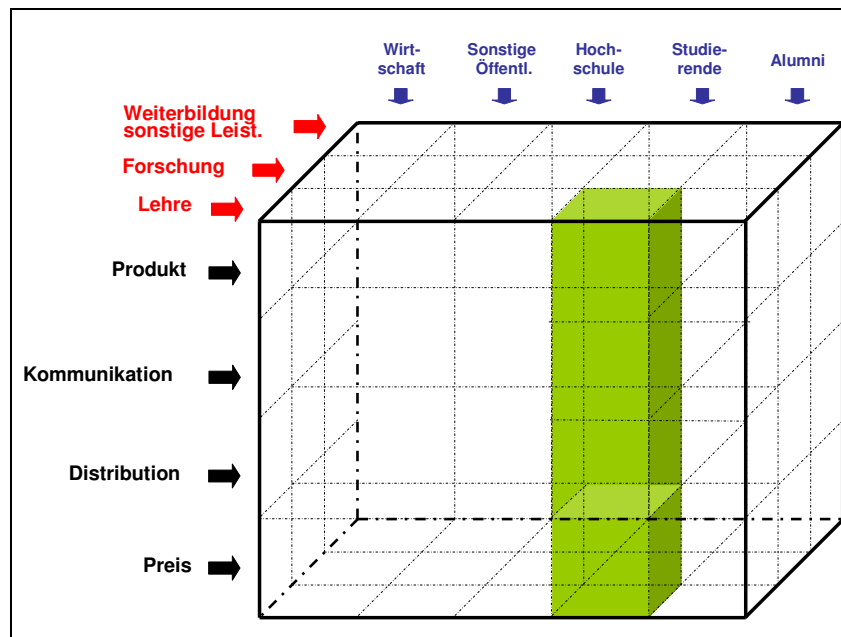


Abb. 1: Der Hochschulmarketing-Kubus mit den Dimensionen Angebote, Marketing-Mix und Zielgruppen (in Anlehnung an Schober 2001, S. 280)

Abbildung 1 veranschaulicht diese Logik in Anlehnung an Schober (2001). Die Darstellung verdeutlicht die Komplexität des Hochschulmarketing und lässt erahnen, warum in der Umsetzungsrealität so viele gut gemeinte und ambitionierte Marketingprojekte an Hochschulen scheitern. Die hier eingefärbte Säule steht für das Studierendenmarketing, welches derzeit in aller Regel im Zentrum der Marketingaktivitäten von Hochschulen steht.

6. Das Management von Hochschulen

Um die beschriebene Komplexität in den Griff zu bekommen, sind für das Hochschulmarketing bestimmte Rahmenbedingungen zu schaffen, ohne die Hoch-

schulmarketing in sinnvoller Weise nicht betrieben werden kann. Dies sind insbesondere folgende:

Marketing-Ziele: Zuerst ist zu prüfen, wie aus an der Hochschule vorhandenen Leitbild- und Strategieinhalten operationale Marketing-Ziele abgeleitet werden können. Diese stellen den Zielpunkt für alle Marketingaktivitäten dar und dienen gleichzeitig als Maßstab für das Marketing-Controlling. Bis dato unterbleibt dieser Schritt häufig, was wenig spezifische Marketingmaßnahmen der Hochschulen zur Folge hat oder wenigstens eine hochschulseitige Erfolgskontrolle verhindert.

Marketing-Organisation: Als nächstes ist zu überlegen, wie Marketing in der Hochschule zu verankern ist. Es erscheint zunächst wenig realistisch, vom Start weg dafür eine vollständig neue Organisationsstruktur zu schaffen. Wo immer es möglich ist, die neuen Marketingaufgaben durch Verantwortungszuordnung mit den bestehenden Strukturen zu bewältigen oder an diese anzubinden, ist diese Möglichkeit zu nutzen. Marketing ist ohnedies bei Weitem nicht vollständig an eine wie auch immer geartete Abteilung delegierbar.

Ort der Marketing-Verantwortung: Zweierlei ist unstrittig, und zwar zum ersten, dass Marketingkompetenzen zentral gebündelt und bereitzustellen sind und zum zweiten, dass eine dezentrale Mitverantwortung unabdingbar ist. Es ist also zu klären, welche Marketingentscheidungen zentral getroffen werden können und wo nur dezentral in den Fachbereichen über die relevanten Marketinginhalte entschieden werden kann.

Marketing-Information: Marketing braucht eine informatorische Basis. Hierzu ist insbesondere die Frage zu klären, durch wen und vor allem auch wie Marktforschung für die Hochschule zukünftig zu betreiben ist.

Internes Marketing: Die Zielgruppen-, Markt- und Wettbewerbsorientierung als Handlungsmaxime des Marketing ist einer möglichst großen Zahl von Hochschulangehörigen zu vermitteln. Marketing richtet sich folglich nicht nur nach außen, sondern ist auch intern zu vermitteln.

Marketing-Kompetenz: Wenn Marketing eine (neue) Aufgabe größerer Teile der Hochschule ist, dann kann Marketing-Kompetenz nur begrenzt von außen eingekauft werden. Marketing-Kompetenz ist im Rahmen von Personalentwicklungskonzepten auch intern aufzubauen. Dies gilt auch für die Leitungsebene der

Hochschule, die sich mit der Frage geeigneter marktorientierter Führung zu befassen hat.

Marketing-Budget: Hochschulmarketing ist auch eine Frage des Budgets. Es ist immer eine Investition in die Zukunft der Hochschule. Damit ergibt sich aber schon die erste Schwierigkeit: Vergleichsweise hohe Kosten entstehen sofort, die daraus resultierenden Wirkungen sind erst in der Zukunft zu beobachten und sind heute oft nicht mit direkten finanziellen Erträgen verbunden.

7. Thesen zum Hochschulmarketing

Zusammenfassend lassen sich folgende Thesen zu Stand, Entwicklung und Anforderungen des Hochschulmarketing bilden:

These 1: Hochschulmarketing ist Realität

Einzelne Hochschulen betreiben bereits Marketing, weil sie die Herausforderungen der entfesselten Hochschule angenommen haben.

These 2: Hochschulen müssen zunehmend Marketing betreiben

Die Differenzierung nimmt zu (Stichwort Exzellenzinitiative), die Nachfrage entwickelt sich regional sehr unterschiedlich in den nächsten Jahren. Das zwingt zu Marketing.

These 3: Hochschulmarketing hat Grenzen

Hochschulmarketing findet seine Grenzen in der Freiheit von Forschung und Lehre und im Bildungsauftrag der Hochschulen.

These 4: In der Lehre wird das gesamte Instrumentarium des Marketing zur Anwendung kommen

Vom Produkt über die Kommunikation und Distribution bis zum Preis hat das Hochschulmarketing in der Lehre das gesamte Spektrum zu beachten und zu gestalten.

These 5: In der Forschung wird ein Schwerpunkt bei der Kommunikation liegen

Bei der (grundlagenorientierten) Forschung ist das Hochschulmarketing überwiegend auf die Kommunikation zur Erzielung von Reputation begrenzt.

These 6: Hochschulen sind noch nicht hinreichend für Hochschulmarketing aufgestellt

Die Hochschulen müssen für ein erfolgreiches Hochschulmarketing erst noch die Strukturen schaffen. Marketing muss als Führungsaufgabe verankert sowie eine kritische Masse an Marketingkompetenz aufgebaut werden.

These 7: Ein Schwerpunkt beim Hochschulmarketing wird im Relationship-Marketing liegen

Hochschulen agieren nicht allein "im Hier und Jetzt". Wer heute Student ist, kann morgen schon ein interessanter Arbeitgeber sein. Beziehungsmarketing und dessen „Instrumentenkasten“ sind ein zukünftiges Muss.

8. Fazit: „10 Jahre Hochschulmarketing – schon hinter uns und noch vor uns!“

Die wissenschaftliche Diskussion des Hochschulmarketing besitzt auch im deutschsprachigen Raum eine bald 25-jährige Historie. Die konsequente Anwendung von Marketing-Techniken von und für Hochschulen ist jedoch deutlich jünger. Praktische Anwendungen von Hochschulmarketing finden ihren Ausgangspunkt wohl vor etwa 10 Jahren, als erstmalig beispielsweise die – allerdings immer noch aktuelle – Frage, ob auf die Öffentlichkeitsarbeit nun das Marketing folge, gestellt wurde. Seither hat sich das Hochschulmarketing gleichermaßen in Theorie und Praxis dynamisch weiterentwickelt – und doch ist festzustellen, dass es immer noch am Anfang steht. Insofern liegen nicht nur 10 Jahre Hochschulmarketing hinter uns, sondern auch noch vor uns.

Literatur

- Alewell, K.: Marketing Management für Universitäten, in: Zeitschrift für Organisation, 46.Jg., Heft 5, 1977, S. 263-274.
- Armrhein, D.: Die Universität als Dienstleistungsunternehmen, Wiesbaden 1998.
- Astecker, W.: Strategisches Marketing – Management für Universitäten, Linz 1992.
- Baaken, T.: Science Marketing, in: Kamenz, U. (ed.): Applied Marketing, Berlin, Heidelberg, New York 2003, S. 1051-1066.
- Baaken, T.: SMILE – Strategisches Marketing in Lehre und Entwicklung, in: Kamenz, U. (ed.): Die Fachhochschulen im Wettbewerb der Hochschulsysteme, Band 2, Dortmund 2001, S. 73-91.
- Bay, D./Daniel, H.: The Student Is Not the Customer – An Alternative Perspective, in: Journal of Marketing for Higher Education, Vol.11 (1), 2001, S. 1-19.
- Becker, P.: Marketing für Hochschulen – Probleme und Perspektiven: Zur Relevanz des Marketingansatzes als Leitbild für das Management der Gruppenuniversität, Kassel 1989.
- Canterbury, M.R.: Higher Education Marketing: A Challenge, in: Journal of Marketing for Higher Education, Vol. 9 (3), 1999, S. 15-24.
- Deutscher Akademischer Austauschdienst (DAAD), Stifterverband für die deutsche Wissenschaft: Internationales Hochschulmarketing, Band 35, Bonn 1999.
- Deutscher Akademischer Austauschdienst (DAAD): Internationales Hochschulmarketing. Symposium. Band 57, Bonn 2004.
- Dolinsky, A.L./Quazi, H.A.: A diagnostic technique for formulation marketing strategies in higher education based on relative competitive position, in: Journal of Marketing for Higher Education, 5 (2), 1994, S. 89-101.
- Doyle, P./Lynch, J.E.: A Strategic Approach to Marketing a University Planning, in: Journal of the Operational Research Society, Vol. 30, 1979, S. 603-609.
- Engelhardt, W.H. u.a (Hrsg.): Wissenschaftsmarketing, Bochum 1993.
- Engelhardt, W.H.: Kommunikationspolitik als Ausgangspunkt des Wissenschaftsmarketing, in: Engelhardt, W.H. u.a.(Hrsg.), Wissenschaftsmarketing, Bochum 1993.
- Fritz, W.: Marketing als Konzeption des Wissenschaftsmanagements (Teil 1), in: Wissenschaftsmanagement, 2. Jg., Nr. 1, Februar 1996, S. 19-23.
- Gatfield, T.: The International Product Life Cycle Theoretical Framework and Its Application to Marketing Higher Education to International Countries. An Aus-

- tralien/Asien Perspective, in: *Journal of Marketing for Higher Education*, 9 (1) 1993, S. 1-10.
- Gerhard, J.: *Die Hochschulmarke – Ein Konzept für deutsche Universitäten*, Diss. St.Gallen, 2004.
- Gibbs, P./Knapp, M.: *Marketing Higher and Further Education – An Educator's Guide to Promoting Courses, Departments and Institutions*, Kogan Page, London 2002.
- Grove, J.: *The Marketing Aspect of Enrollment Management: Evaluating the Impact on Recruitment and Retention in Higher Education*, in: *Journal of Marketing for Higher Education*, 1992.
- Hansen, U.: *Die Universität als Dienstleister: Thesen für ein leistungsfähigeres Management von Hochschulen*, in: Stauss, B./Balderjahn, I./Wimmer, F. (Hrsg.) *Dienstleistungsorientierung in der universitären Ausbildung – Mehr Qualität im betriebswirtschaftlichen Studium*, Stuttgart, 1999, S. 369-383.
- Hayes, T.J.: *Image and the University*, in: *Journal of Marketing for Higher Education*, Vol. (4), 1993, S. 423-425.
- Heiland, T.: *Marketing und Wettbewerb im deutschen Hochschulsystem – Eine empirische und implikationenorientierte Analyse*, Diss. Wiesbaden, 2001.
- Heinisch, M./Lanthaler, W.: *Im Brennpunkt Universität – Neue Wege der Öffentlichkeitsarbeit*, Heidelberg 1993.
- Hellstern, G.M. (Hrsg.): *Von der Öffentlichkeitsarbeit zum Hochschulmarketing?*, Arbeitstagung an der Universität-Gesamthochschule Kassel am 4.7.1997, Tagungsdokumentation, Kassel 1997.
- Hennig-Thurau, Th.; Klee, A. [1997]: *The impact of customer satisfaction and relationship quality on customer retention: A critical reassessment and model development*, *Psychology & Marketing*, Special Issue on Relationship Marketing, 14 (8), S. 737-764.
- Hennig-Thurau, Th.; Klee, A.; Langer, M.F. [1999]: *Das Relationship Quality-Modell zur Erklärung von Kundenbindung: Einordnung und empirische Überprüfung*, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 69 (2), S. 111-132.
- Hennig-Thurau, Th.; Langer, M.F.; Hansen, U. [2001]: *Modeling and Managing Student Loyalty: An Approach Based on the Concept of Relationship Quality*, zur Veröffentlichung im Frühjahr 2001 akzeptiert vom *Journal of Service Research*.
- Hermeier, B.: *Konzept eines marketingorientierten Hochschulmanagement – theoretische Ansätze und empirische Befunde*, Essen 1992.
- Kamenz, U. (ed.): *Applied Marketing*, Berlin, Heidelberg, New York, 2003.

- Keaveney, S.M./Clifford E.Y.: The Student Satisfaction and Retention Modell, Working Paper, 1997.
- Kerstin, A.: Internationales Hochschulmarketing: Tagung auf Einladung des DAAD und des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft am 13./14.9.1999 in Bonn, DAAD (u.a), 1999.
- Kotler, P./Fox, K.F.A.: Strategic Marketing for Educational Institutions, 2. ed., Englewood Cliff, 1995.
- Landrum, R./Turrisi, R./Harless, C.: University Image: The Benefits of Assessment and Modeling, in: Journal of Marketing for Higher Education, Vol. (9), 1998, S.53-68.
- Langer, M.F./Ziegele, F./Henning-Thurau, T.: Hochschulbindung – Entwicklung eines theoretischen Modells, empirische Überprüfung und Ableitung von Handlungsempfehlungen für die Hochschulpraxis, Abschlussbericht zum Kooperationsprojekt Hochschulbindung, (Projektsupervision: Prof. Dr. U. Hansen), Hannover 2001.
- Licata, J./Frankwick, G.L.: University Marketing: A Professional Service Organizational Perspective, in: Journal of Marketing for Higher Education, Vol.7(2), 1996, S. 1-16.
- Meffert, H./Bruhn, M.: Dienstleistungsmarketing: Grundlagen- Konzepte- Methoden; mit Fallbeispielen, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 1997 band für die Deutsche Wissenschaft: Internationales Hochschulmarketing, Band 35, Bonn 1999.
- Müller-Böling, D.: Die entfesselte Hochschule, Gütersloh 2000.
- Nietiedt, T.: Kommunikationspolitik für Hochschulen: Analysen und Instrumentarien, Frankfurt am Main 1996.
- Schober, K.S.: Strategisches Fakultätsmarketing – Problematik, Konzeptualisierung und Implementierung am Beispiel der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät Nürnberg, GIM Gesellschaft für Innovatives Marketing e.V, Nürnberg 2001.
- Sevier, R.A.: Brand as Relevance, in: Journal of Marketing for Higher Education, Vol.10 (3), 2001, S. 77-96.
- Siminovskaia, O.: Zielgruppenorientiertes Hochschulmarketing, Eichstätt, Kath. Univ., Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, Ingolstadt, Diplomarbeit 1997.
- Sproß, K.: Hochschulmarketing im Aufbruch – Qualität und Wettbewerb: Eine Veranstaltung des Hochschulkonsortiums GATE Germany und des Projekts Quali-

tätssicherung der HRK am 29. und 30. Oktober 2001 im Bonner Wissenschaftszentrum, Tagungsbericht, Königswinter, Trio Verlag 2002.

Topf, C.: Öffentlichkeitsarbeit im Rahmen des Hochschulmarketing, Verlag Peter Lang, Frankfurt am Main 1986.

Trogele, U.: Strategisches Hochschulmarketing für Universitäten, 2. Auflage, Lang Verlag, Frankfurt/Main, Berlin, New York u.a 1997.

Tutt, L.: Der Studienentscheidungsprozeß: Informationsquellen, Informationswünsche und Auswahlkriterien bei der Hochschulwahl, Duisburg 1997.

Tutt,L.: Marketing Kommunikation für Hochschulen, Diskussionsbeitrag des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften der Gerhard-Mercator-Universität-Gesamthochschule-Duisburg Nr. 244, Duisburg 1997.

Wangen-Goss, M.: Marketing für Universitäten, Spardorf 1983.

3 Hochschulmarketing der Universität Bremen, Leuchttürme oder Dachmarken: Herausforderung der Profilierung einer Hochschule

Zusammenfassung des Vortrags von Prof. Dr. W. Müller, Universität Bremen

1. Marketing: ein angemessener Begriff für Universitäten?

Versteht man „**Marketing**“ im umfassenden Sinne als **marktgerichtete Konzeption der Unternehmensführung, insbesondere der Absatzverbesserung**, dann passt dieser Begriff nur bedingt für Universitäten. Diese erzeugen weiterhin in erster Linie ein öffentliches Gut in den Bereichen „Forschung, Lehre, Weiterbildung“ und agieren nur am Rande ihres „Kerngeschäftes“ auf richtigen Märkten (Auftragsforschung, sonstige Dienstleistungen, Werbeträger für Sponsoren, Verkauf von Lizenzen). Andererseits bewegen sich Universitäten immer stärker in Richtung eines wettbewerbsbasierten Systems (Gewinnung von Drittmitteln, guten Studierenden, Doktoranden, vor allem sehr guter Professorinnen und Professoren). Vor diesem Hintergrund ist die Frage nach der Begrifflichkeit durchaus berechtigt.

„Marketing“ wurde in diesem Vortrag nicht als geschlossene Konzeption der Unternehmensführung verstanden, sondern als eine (partiell) **systematische Konzeption der Verbindung von internem Leistungsvermögen und externer Kommunikation dieser Leistungen** gegenüber Zielgruppen, die für die Entwicklung der Institution relevant sind (Politik, insbesondere Wissenschaftspolitik, Forschungsförderungsinstitutionen, Unternehmen als Arbeitgeber der Absolventen, potenziellen Studierenden sowie deren Eltern).

Zu Beginn gab Prof. Müller einige Hinweise zu den Begriffen „Leuchtturm“ und „Dachmarke“ aus Perspektive der Universität Bremen. Der Begriff „**Leuchtturm**“ passe zur Universität Bremen, da in den letzten Jahren diejenigen Forschungsfelder der Universität Bremen ins Blickfeld der überregionalen Wahrnehmung getreten sind, die in der vom Senator für Bildung und Wissenschaft des Landes Bremen und den Rektoraten der Universität Bremen verfolgten Strategie der Profilbildung

eine besondere Förderung erfahren haben. Hierunter fallen insbesondere die **Meereswissenschaften**, in diesem Bereich die Marine Geowissenschaften und die **Ingenieurwissenschaften, insbesondere** die Produktionstechnik. Diese inneruniversitären Schwerpunkte sind systematisch im Rahmen von interdisziplinären **Wissenschaftsschwerpunkten** des Landes Bremen mit nicht-universitären Forschungsinstituten verknüpft worden. Hierbei ist die Gründung des Helmholtz-Zentrums (1980: Alfred-Wegner-Institut für Polar- und Meeresforschung), des Max-Planck-Instituts für Marine Mikrobiologie (1991) sowie die Quasi-Neugründung des Fraunhofer-Instituts für angewandte Materialwissenschaften (Anfang der 90er Jahre) zu nennen.

Bei der Verwendung des Begriffs „**Dachmarke**“ stellt sich zum einen die Frage, ob die Universität Bremen oder die Stadt Bremen als „City of Science“ (gemeinsam mit Bremerhaven) eine Dachmarke darstellen.

Für die Beantwortung der Frage ist von Bedeutung, ob die Dachmarke stärker als die einzelnen Leuchttürme wahrgenommen werden kann. Des Weiteren ist von Bedeutung, dass die Wahrnehmung der Universität Bremen in den überregionalen nationalen Medien sowie Politik und Wirtschaft, lange Zeit eng mit der von „außen“ Anfang der 70er Jahre der Universität Bremen als Dachmarke aufgedruckten „Roten Kaderschmiede“ verbunden wurde. Dieser Begriff wurde bereits im Juli 1970, vor der Gründung der Universität im Jahre 1971, während einer Fernsehsendung über die Reformuniversität Bremen vom Politikwissenschaftler Hennis geprägt.

Im Folgenden sollen die drei Phasen der Leistungserbringung und des Marketings der Universität Bremen (70er Jahre, 80er bis Anfang 90er Jahre, ab 2000) dargestellt werden. Aufgrund fehlender kontinuierlicher empirischer Untersuchungen über die Außendarstellung und -wahrnehmung der Universität Bremen, konzentrieren sich die Ausführungen größtenteils auf die persönliche Wahrnehmung der Darstellung der Universität Bremen in den klassischen Medien.

2. 70er Jahre: Rote Kaderschmiede: ohne Frage eine Dachmarke!

Das Konzept der Gründungsphase der Universität Bremen zeichnete sich durch die folgenden Merkmale aus:

- Gesellschaftliche Relevanz der Gegenstände von Lehre und Forschung,
- kritischer (Berufs)-Praxisbezug und Anstöße zur gesellschaftspolitischen Reform im Projektstudium,
- Interdisziplinarität,
- studienbegleitendes Prüfungssystem,
- Arbeit in kleinen Gruppen,
- Verzicht auf akademischen Mittelbau,
- Mitbestimmung von Studierenden und Dienstleistern in den akademischen Gremien („Drittelparität“).

Die Gründungskonzeption konzentrierte sich auf die Lehrerausbildung (ca. 60 % der Studienplätze). Das Professorium bestand aus jungen Professorinnen und Professoren, von denen sich viele durch aktive Mitgliedschaft der Studenten- und Assistentenbewegung ausgezeichnet hatten. Nur wenige der Professoren besaßen in der wissenschaftlichen Gemeinschaft bereits ein Renomeé als Wissenschaftler/-innen. Die Studentenschaft zeichnete sich durch einen hohen Anteil politisch-links orientierter Studenten aus, die aufgrund des neuen Studienkonzeptes die Universität Bremen auswählten. Sieht man vom linken politischen Orientierungsmuster der Gründer/-innen ab, so handelte es sich beim Bremer Projektstudium um ein in einigen Ländern Europas (insbesondere Skandinavien und Großbritannien), den USA und Kanada bekannten Reformansatz zur Überwindung einer „praxisfernen“ Ausbildung. Die politische Orientierung der Initiatoren war auch in diesen Ländern überwiegend linksliberal bzw. liberal. Die jeweiligen Gründungskonzeptionen waren z. T. zur Öffnung der Universitäten für bildungsferne Schichten gedacht, z. T. trugen sie auch ausdrücklich „Elitecharakter“.

In der überregionalen Außenwahrnehmung hat sich die Universität Bremen – unabhängig von den jeweiligen Konzepten und Leistungsniveaus in Forschung und Lehre der verschiedenen Fach- und Studienbereiche – bis Anfang des letzten

Jahrzehnts nur stückweise vom Image der „Roten Kaderschmiede“ befreien können. Die Entwicklung der Studentenzahlen ist davon unabhängig zu betrachten. Die Universität Bremen konnte in den letzten beiden Jahrzehnten eine steigende Zahl von Studierenden vorweisen.

3. 80er und 90er Jahre: Leuchttürme durch wissenschaftliche Profilbildung

Die Verbindung von negativem überregionalem Urteil, universitätsinternem Streit um die Ausgestaltung der Lehre und einer abnehmenden Akzeptanz in der bremischen Politik waren die Einflussfaktoren für ein Umdenken in der staatlichen Wissenschaftsverwaltung. Die politische „Umsteuerung“ wurde vom 1982 neu gewählten Rektor (Prof. Dr. Jürgen Timm) aufgenommen und mit eigenem Inhalt gefüllt. Die Kernpunkte der „Umsteuerung“ waren die Konventionalisierung der Curricula, die ausdrückliche Beibehaltung eines interdisziplinären Ansatzes für die Forschung, die systematische Förderung der „unpolitischen“ Natur- und Ingenieurwissenschaften (Gründung neuer Fachbereiche Produktionstechnik und Geowissenschaften), die Gewinnung außeruniversitärer Forschungseinrichtungen für den Standort Bremen und Bremerhaven (1980: Alfred-Wegener-Institut für Polar- und Meeresforschung), die faktische Stärkung des Rektors durch staatliche Sonderfonds, die interne Förderung aller guten bis sehr guten Forscher/-innen mit DFG-Drittmitteln sowie die gezielte Förderung des Dialogs mit der Stadt, insbesondere mit Unternehmen und Handelskammer.

Zwei politische Voraussetzungen waren für den sich schon nach den ersten zehn Jahren abzeichnenden Erfolg des neuen Ansatzes von entscheidender Bedeutung. Als erstes lässt sich die langjährige und enge Kooperation von Rektor bzw. Kanzler der Universität mit der staatlichen Wissenschaftsverwaltung anführen. Als zweites ist die Chance für die in den 70er und frühen 80er Jahren berufenen Professorinnen und Professoren zu nennen, durch die uni-interne Forschungsförderung (zentrale Förderung von Einzel- und Gruppenanträgen) und die rektorale Belohnung für Drittmittelerfolge, partiell den fehlenden akademischen Mittelbau ausgleichen zu können.

Die Wahrnehmung der Universität Bremen durch die verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen veränderte sich als Reaktion auf die Erfolge (1986 Aufnahme in die DFG, 1988 erster SFB in einem sozialwissenschaftlichen Feld) nur langsam, aber kontinuierlich. Das Bild der Universität Bremen änderte sich in vielen großen Unternehmen, in der Politik sowie in Kultureinrichtungen der Bremer Region grundlegend: Fast 20 Jahre nach der Gründung konnte bei den Bremern Ende der 90er Jahre ein Einstellungswechsel festgestellt werden.

Der oben beschriebenen Politik der Profilbildung kommen zwei „Opportunitätschancen“ zugute: Die vom Wirtschaftssenator initiierte Gründung des Technologieparks auf dem Gelände unmittelbar um den Uni-Campus (Beginn 1986/88) und der Bau des Fallturms (als Stätte für Mikrogravitationsforschung) im Jahre 1990. Dieses zeitliche Zusammenfallen von Technologieparkgründung und Eröffnung des Fallturms Anfang der 90er Jahre war das entscheidende Symbol zur Verstärkung der neuen positiven öffentlichen Wahrnehmung der Universität Bremen. Insbesondere der Bau des Fallturms am Rande des Technologieparks stellt ein Symbol der Wende der Universität Bremen dar.

Trotz der realen Leistungen und der gezielten Bemühungen der Universität und des Wissenschaftssenators um die Kommunikation eines „neuen“ Bilds der Universität Bremen wurde das alte Bild der „Roten Kaderschmiede“ nur zögerlich bis Mitte der 90er Jahre aufgegeben. Hierfür wurden zahlreiche Maßnahmen durchgeführt (z. B. Herausgabe professionell aufbereiteter Zeitschriften, Durchführung von Tagungen, Organisation von Gesprächen zwischen Wissenschaft, Politik und Wirtschaft).

4. „Universität Bremen“: eine neue Dachmarke?

Seit Mitte der 90er Jahre hat die Universität Bremen in Abstimmung mit dem Senator für Bildung und Wissenschaft neue Forschungs- und Lehrzusammenhänge in die Profilbildung aufgenommen (Materialwissenschaft, Kognitionsforschung, Informations- und Kommunikationstechniken, Logistik, Internationale Politik, Gesundheitswissenschaften). Zugleich sind auf der Basis einer deutlichen Steigerung

der rechtlichen Autonomie und einer Stärkung des Rektorats als Kollegialorgan seit 1999 neue Instrumente der Universitätsentwicklung systematisch umgesetzt worden. Hier sind insbesondere folgende Instrumente zu nennen: die Organisationsentwicklung und Personalentwicklung, die Zielvereinbarungen zwischen Rektorat und Fachbereichen, die leistungsorientierte Mittelverteilung, die Evaluation der Lehre (Verbund Norddeutscher Universitäten), das akademische Personalmanagement, u. a. frühe Einführung der Juniorprofessur und der W-Besoldung.

Die Wende im öffentlichen und veröffentlichten Urteil resultierte jedoch nicht aus diesen gezielten Modernisierungsbemühungen. Vielmehr ist sie das Ergebnis des aus dem Anfang des zweiten Jahrtausends vollzogenen „Dreiklangs“ von Förderung des DFG-Forschungszentrums „Ozeanränder“ als eine von fünf Forschungszentren der Deutschen Forschungsgemeinschaft im Jahre 2001, der Gewinnung des Titels Stadt der Wissenschaft 2005 für Bremen und Bremerhaven im Jahre 2004 sowie der Platzierung der Universität Bremen im Finale der dritten Förderlinie der Exzellenzinitiative im Jahre 2006.

Die alte Dachmarke „Rote Kaderschmiede“ wurde nun in einem neuen Zusammenhang gesehen. So titelte „Die Welt“ in der Serie „Bundesliga der Universitäten“: „Die Metamorphose der roten Kaderschmiede“, „Spiegel Online“: „das Rote Harvard“ und das Handelsblatt: „Technologieschmiede des Nordwestens“. Als Folge hiervon zeichnet sich eine neue Tendenz ab. Weiterhin werden in erster Linie die wissenschaftlichen Leistungen in den bekannten Schwerpunkten der Meeres- und Ingenieurwissenschaften wahrgenommen, neuerdings aber auch in steigender Zahl die Resultate anderer wissenschaftlicher Felder (z. B. der Gesundheitswissenschaften, der Sozialwissenschaften, der Logistik, der Informatik, der Kognitionsforschung, etc.). Dies wurde Ausdruck eines neuen Leistungsvermögens der Universität Bremen. Die Frage nach der Wahrnehmung der Universität Bremen als eine Dachmarke bleibt aber weiterhin schwierig zu beurteilen. Wesentliche Elemente ihres Leistungsvermögens, z. B. ihre systematische Innovationspolitik (von der Einführung der Juniorprofessur bis zur ersten englischsprachi-

gen Graduiertenschule in Deutschland) werden bis heute nur von „Experten“ wahrgenommen.

Die Reaktion der Studierendenschaft auf die neue öffentliche Wahrnehmung ist unterschiedlich. Die Mehrzahl der Studenten studiert weiterhin in Bereichen, die nicht zu den erwähnten Forschungsschwerpunkten gehören. Als positive Entwicklung kann erwähnt werden, dass einige Bereiche mit DFG-Sonderforschungsbereichen auf 100 %ige Auslastung verweisen können (z. B. Informatik, Politikwissenschaft). Ein direkter Zusammenhang zwischen den beiden Tatbeständen „Sonderforschungsbereich“ und „hohe Auslastung der Studienplätze“ ist jedoch fraglich.

5. Schlussbemerkungen: Von der Handlungsrelevanz einprägsamer Bilder und Symbole

Die Änderung der überregionalen Wahrnehmung der Universität Bremen von der „Roten Kaderschmiede“ der frühen 70er Jahre bis zum positiven Urteil heute stellt einen außerordentlich langen Weg dar. Dies gilt insbesondere für gesellschaftliche Gruppen, Institutionen und Organisationen, die relativ geringe konkrete Erfahrungen mit der Universität gehabt haben. Die Profilbildung war hierfür außerordentlich bedeutsam. Über die **Profilierung** in den Meereswissenschaften und Ingenieurwissenschaften haben **„Leuchttürme“ der Universität Bremen** eine entscheidende Bedeutung für die Gestaltung des Wandels im öffentlichen und veröffentlichten Urteil gehabt. Dabei haben **Symbole** außerordentlich stark geholfen. Auch wenn Bremen nicht in unmittelbarer Nähe zum Meer liegt, so scheint es der richtige Standort für eine exzellente Forschung im Bereich Meereswissenschaft. Dies haben relevante Zielgruppen bereits relativ früh überregional (auch außerhalb der wissenschaftlichen und wissenschaftspolitischen Insider) anerkannt. Durch die Berichterstattung in vielen Medien wurde der Fallturm als Symbol für hervorragende Bremer Ingenieurkunst das Symbol der Bremer Wende. Dass Bremer Ingenieurwissenschaften in Kooperation mit Physikern und Chemikern eine nationale Spitzenstellung im Bereich der Fertigungstechnik und der Materialwissenschaften haben, ist dagegen bundesweit weniger bekannt. Eine Sonderrolle besitzen die

empirischen Sozialwissenschaften (zunächst die Soziologie, dann die Politikwissenschaft). Denn diesen verdankt die Universität ihren ersten Sonderforschungsbereich der DFG „Statuspassagen und Risikolagen“. Hat es den Sozialwissenschaften vielleicht nur an einem einprägsamen Symbol ihres Erfolges gefehlt? Oder war es doch der Umstand, dass gerade die in den 70er Jahren neu berufenen Professorinnen und Professoren der Soziologie, der Politik- und Rechtswissenschaften diese Leistung vollbracht haben. Auch die frühen europapolitischen Akzentsetzungen in der rechts- und sozialwissenschaftlichen Forschung haben der Universität nicht dazu verholfen, im Urteil der überregionalen Öffentlichkeit zum „Leuchtturm“ aufzusteigen. Dabei war die Universität Bremen eigentlich bereits Anfang der 90er Jahre eine „europäische Universität“ mit relativ vielen europäischen Initiativen in Forschung und Lehre.

Die alte „Rote Kaderschmiede“ ist bis heute im Bewusstsein fast aller Zielgruppen präsent, neuerdings aber als Bezugspunkt für die positive Wertschätzung des aktuellen Leistungsniveaus. In einigen Artikeln und Reportagen der überregionalen Presse werden dabei Sprachspiele verwandt, die das alte Vorurteil positiv zu wenden versuchen. Die „Rote Kaderschmiede“ wird die Universität Bremen einfach nicht los. Vielleicht hat das aber auch sein Gutes! Denn US-amerikanische Universitäten – so ist allgemein bekannt – beauftragen professionelle Schreiber, Mythen zu erfinden, um die Universität besser vermarkten zu können. Die Universität Bremen hat das nicht nötig: Sie hat ihren Mythos schon.

4 Hochschulmarketing der Freien Universität Berlin, Außen- und innengerichtete Entwicklung einer Hochschulmarke

Zusammenfassung des Vortrags von Prof. Dr. D. Lenzen, Präsident der Freien Universität Berlin

1. Marketing-Bedarf an staatlichen Hochschulen

Obwohl es auf den ersten Blick systemwidrig erscheint, dass traditionell akademische Einrichtungen Marketing für ihr Lehr- und Forschungsangebot betreiben, ist dieses inzwischen unter den global stattfindenden Veränderungen dringend erforderlich. Nolens volens sind die deutschen Hochschulen international in einen Wettbewerb, nicht mehr nur um nationale Forschungsmittel sondern auch um (in vielen Bundesländern fallende) Studierende einbezogen, wodurch sich die Situation der klassischen Universitäten modifiziert hat. Schon aus finanziellen Gründen kann es der Leitung einer Universität nicht gleichgültig sein, ob sie bekannt ist, ob ihre Leistungsfähigkeit adäquat dargestellt wird und ob sie hinsichtlich des Leitbildes und des Profils so erscheint, wie sie sich selbst konzeptionisiert. Hinzu tritt die Notwendigkeit, potenzielle Sponsoren auf die akademische Einrichtung aufmerksam zu machen und die Legitimationserwartung des öffentlichen Geldgebers, also letztlich des Steuerzahlers, zu erfüllen. Auch diese Form der Leistungsdarstellung kann ein Bestandteil des Marketing sein. Schließlich wirken nach außen gerichtete Marketingmaßnahmen auch nach innen und können ein Beitrag für die Identifikation der Universitätsangehörigen mit ihrer Einrichtung sein.

2. Freie Universität Berlin, eine besondere Marketing-Herausforderung

Als freie, mit internationaler Hilfe und aufgrund der Initiative von Studenten im Jahr 1948 gegründete „Gegenuniversität“ zur Berliner Universität, gewann die Freie Universität Berlin innerhalb weniger Jahre eine hohe Attraktivität für Studierende. Dabei spielte allerdings auch der entmilitarisierte Status Westberlins eine Rolle, insoweit junge Männer sich durch ein Studium an der Freien Universität Berlin dem Wehrdienst entziehen konnten. In den 1950er Jahren entwickelte sich die Freie Universität zu einer international angesehenen Hochschule. Neben der Berufung von renommierten Lehrkräften entstanden zahlreiche neue Institute. Ende der 60er Jahre wird die Freie Universität Berlin zu einem Fokus der Studentenbewegung. Mitte der 70er Jahre verdreifachte sich die Zahl der Studierenden und die Universität wurde zur Massenuniversität. Nach einer Konsolidierungsphase Anfang der 80er Jahre machten sich die Folgen einer jahrelangen Unterfinanzierung

bemerkbar. Mit der deutschen Wiedervereinigung begann eine neue historische Epoche Deutschlands und damit insbesondere der ehemals geteilten Hauptstadt. Die Aufmerksamkeit richtete sich auf den Wiederaufbau der Humboldt-Universität zu Berlin, der auch von der Freien Universität Berlin ökonomisch und strukturell unterstützt wurde. In dieser Phase stand die Freie Universität vor der Wahl zwischen einem schleichenden Abbau oder einer grundlegenden Reform.

3. Die Reform der Freien Universität Berlin

Die Freie Universität Berlin entschied sich unter Nutzung der 1998 eingeführten so genannten „Erprobungsklausel“ des Berliner Hochschulgesetzes dazu, ihre Entscheidungsprozesse und -strukturen grundlegend zu ändern. Hinzu trat in einer Abfolge von zehn Reformschritten, auch unter dem weiteren finanziellen Druck seit 2001, eine substantielle Profilierung der Universität.

Schritt 1 (1998): Effektive Entscheidungsstrukturen durch eine neue Grundordnung. Verschlankung und Beschleunigung von Entscheidungsabläufen.

Schritt 2 (seit 1999): New Public Management: Kosten-Leistungs-Rechnung. Verteilung von 30 % des gesamten Budgets leistungsbezogen auf die Fachbereiche.

Schritt 3 (seit 2003): Überführung der Studienstrukturen in das BA/MA-System. Umstellungsprozess zum WS 07/08 abgeschlossen. Steigerung des Absolventenerfolgs um 15 % in den Jahren 2002-2005. Kontinuierliche Lehrevaluation.

Schritt 4 (seit 2003): Öffnung gegenüber Gesellschaft und Wirtschaft. *public private partnerships*, offensive Öffentlichkeitsarbeit, Zusammenarbeit mit Wirtschaft, Verbänden.

Schritt 5 (2003/04): Strukturplanung. Die Freie Universität Berlin hat diesen Prozess in Abstimmung mit den anderen Universitäten Berlins zum Anlass genommen, ihre Fächerstruktur zu revidieren und das Profil zu schärfen.

Schritt 6 (seit 2004): Einrichtung eines umfassenden Systems des Qualitätsmanagements (FUQM).

Schritt 7 (seit 2004): Technische Modernisierung.

Schritt 8 (seit 2005): Verdichtung des Universitätscampus nach internationalem Vorbild zur Schaffung der räumlichen Voraussetzung für vernetzte Forschung und Ausbildung des internationalen wissenschaftlichen Nachwuchses.

Schritt 9 (seit 2005): Verbesserung der Einnahmesituation.

Schritt 10 (seit 2006): Umsetzung der drei Säulen des Zukunftskonzepts. Forschungsprofilentwicklung durch den Cluster-Prozess, strukturierte Doktorandenausbildung in der Dahlem Research School, Gründung internationaler Außenstellen.

4. Der Leistungsstand der Freien Universität Berlin

Nach der erfolgten Reform überzeugte die Freie Universität Berlin mit ihren Leistungsergebnissen. Jährlich stieg der Leistungs-„output“ in den mit dem Land per Zielvereinbarungen fixierten Parametern um durchschnittlich 10 %. Auf regionaler Ebene belegte die Freie Universität Berlin kontinuierlich den ersten Platz bei der landeseigenen leistungsbezogenen Mittelvergabe. Auf nationaler Ebene konnte die Hochschule kontinuierlich einen Platz unter den TOP 10 der deutschen Universitäten behaupten. Erste Plätze belegte sie bei den Rankings der Alexander von Humboldt-Stiftung, des DAAD und der Fulbright-Förderung. Die Studie „Hochschulen im Wettbewerb“ der Prognos AG bestätigte, dass die Freie Universität Berlin auf dem Weg zur unternehmerischen Hochschule im bundesweiten Vergleich an der Spitze steht. Auch auf internationaler Ebene konnten Erfolge erzielt werden. So wurde allein im Jahr 2006 ein Aufstieg auf 24 Plätze im Ranking des Times Higher Education Supplement erreicht. Des Weiteren ließ sich feststellen, dass die Freie Universität Berlin in etlichen Fächern, beispielsweise in Chemie, Pharmazie oder den Geowissenschaften gleichauf mit internationalen Spitzenuniversitäten wie Columbia, ETH Zürich oder der Universität von Amsterdam lag.

Die positive Entwicklung lässt sich auch an Kennzahlen demonstrieren. So stieg der Anteil der Drittmittel pro Professur in der Zeit zwischen 2001 und 2005 um 26 %, die Anzahl der Promotionen pro Professur im selben Zeitraum um 15 % und die DFG-Bewilligungen pro Professur in der Zeit von 2003 und 2006 um 45 %.

Diese Leistungssteigerung war indessen nur Insidern bekannt. Zwar führte die kontinuierliche Berichterstattung der Berliner Zeitungen zu einer Veränderung der Auffassung in der Bevölkerung, so dass sich 2001 rund 450.000 Bürger mit der Freien Universität Berlin gegen die Schließungspolitik des Berliner Senats hinsichtlich der Klinikums der Freien Universität Berlin solidarisierten; darüber hinaus gehendes Wissen über den Spitzenplatz der Freien Universität Berlin konnte aber kaum etabliert werden. Die Agentur Scholz & Friends veranlasste dies zu der Kennzeichnung: „alte Schwächen überdecken neue Stärken“. So ließ sich bei-

spielsweise feststellen, dass die Freie Universität Berlin bei einer Befragung von Personalverantwortlichen hinsichtlich der Bereitschaft, Absolventen der Betriebswirtschaftslehre zu beschäftigen, weit hinten rangierte. Fast zeitgleich kam eine unabhängigen Absolventenbefragung zu dem Ergebnis, dass die Freie Universität Berlin im bundesweiten Vergleich den höchsten Anteil an jungen Unternehmensgründern hervorbringt (oft über 20 %). Nach dieser Untersuchung besaßen innerhalb eines Jahres 98 % aller Absolventen einen Arbeitsplatz.

Charakteristisch für die Freie Universität Berlin sind beispielsweise auch eine mit vielen Preisen ausgezeichnete Architektur und ein vorbildliches Immobilien-Management. Der historische Campus Dahlem, auch als das „Deutsche Oxford im Grünen“ bekannt, wurde bereits vor über hundert Jahren für die Kaiser-Wilhelm-Gesellschaft und die Berliner Universität gegründet. Damit besitzt die Universität eine historische Bedeutung in Deutschland, ganz abgesehen von ihrem historischen Freiheitsauftrag im Jahre 1948.

5. Marketing-Maßnahmen der Freien Universität Berlin

Um auf die realitätsferne Wahrnehmung zu reagieren, wurden schließlich auch im Bereich des Hochschulmarketing umfassende Änderungen vorgenommen. Dieser Bereich wurde der direkten Verantwortung des Präsidenten unterstellt. Ein „Forum Hochschulmarketing“ ist der Diskussions-Ort für die zahlreichen Einzelmaßnahmen in den verschiedenen Bereichen der Universität. Das Forum wird durch einen vom Präsidenten beauftragten Hochschullehrer geleitet. Die Einführung eines universitätsweiten Corporate Designs, welches die geschichtliche Tradition der Universität in ihrem Logo widerspiegelt knüpft an die Gründungstradition der Universität an. Die Verwendung des Siegels „Libertas – Iustitia – Veritas“ spiegelt dabei die Kernbotschaften der Freien Universität Berlin wider.

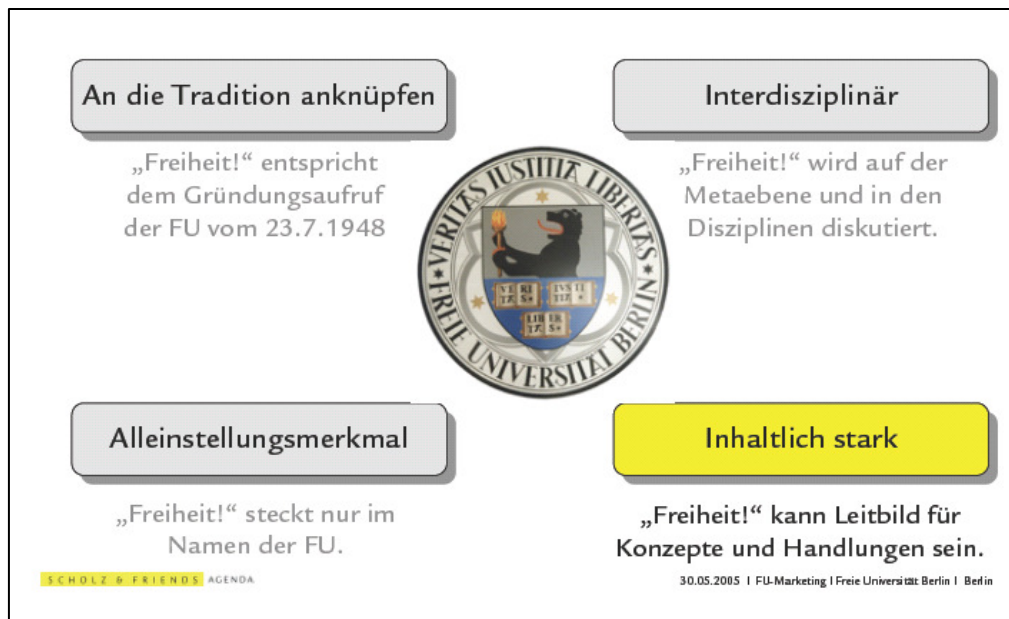


Abb.1: Marketing benötigt eine Kernbotschaft

Der Freiheitsgedanke steht im Mittelpunkt und ist die Kernbotschaft von weiteren Maßnahmen, die das akademische Jahr charakterisieren. So wird jährlich ein Freiheitspreis vergeben und eine Freiheitsrede gehalten.

Für die Kommunikation der Botschaft und des neu entwickelten Corporate Designs stehen verschiedene Medien zur Verfügung. Neben Informationsbroschüren zu den Themen Studium oder der Geschichte der Universität, stellt die regelmäßige Beilage in der Tageszeitung „Der Tagesspiegel“ ein wichtiges Medium dar. Es informiert die Berliner Öffentlichkeit, aber auch die Universität selbst über wichtige Ereignisse und wird an der Hochschule kostenlos verteilt. In ihr werden neue Forschungsergebnisse, herausragende Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler vorgestellt, Entwicklungen aufgezeigt und über wissenschaftspolitische Ereignisse informiert. Bundesweit ist die Freie Universität Berlin die erste Hochschule, die eine solche Kooperation mit einer überregionalen Tageszeitung eingegangen ist.

Hinsichtlich der Finanzierung von Marketing-Maßnahmen versucht die Universität durch Sponsoren, Anzeigenkunden und Verkauf von Produkten wenigstens einen Teil der Kosten abzudecken. Da die Berliner Universitäten durch Gesetz verpflichtet sind, ihre Arbeit auch öffentlich bekannt zu machen, stellen Marketing-Maßnahmen insofern auch die Wahrnehmung eines gesetzlichen Auftrages dar. Sie müssen im Übrigen nicht teurer sein.

Eine klare Hochschulmarketingstrategie kann nur durch die gelebte Identifikation der internen Stakeholder der Universität umgesetzt werden. Hierbei ist es notwendig, zum einen die Identifikation zu ermöglichen und zum anderen dies auch einzufordern. Retrospektiv betrachtet stellt die Marketing-Strategie der Freien Universität Berlin ein wesentliches Element einer Entwicklung dar, die mehr als überfällig war: dass die Institution im Hinblick auf ihr Selbstkonzept, ihre Entwicklung, ihre Erfolge und Leistungsfähigkeit so wahrgenommen wird, wie es den Tatsachen entspricht. Dabei ist eines wichtig: fehlende Leistungen können durch Marketing nicht ersetzt werden. Auch wenn der Wettbewerb und Markt einer Hochschule gut tut, Marktschreierei tut dies nicht.

5. Die WWU als Marke – Entwicklung eines Kommunikationskonzeptes

Zusammenfassung des Vortrags von Prof. Dr. U. Röttger, Universität Münster

Das Kommunikationskonzept mit dem Titel „WWU als Marke“ wurde von Studenten des Instituts für Kommunikationswissenschaften unter der Leitung von Prof. Röttger im Auftrag des Rektorats der Westfälischen Wilhelms-Universität über die Dauer von einem Jahr entwickelt. Frau Prof. Röttger betonte in Ihrem Vortrag, dass dieses Projekt als Beispiel für Hochschulen dienen kann, die keine Ressourcen in der Hochschulverwaltung für solche Projekte zur Verfügung haben, sich aber trotzdem besser im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit positionieren wollen. Hierbei sieht sie den Rückgriff auf das Fachwissen der eigenen Hochschule als guten Ansatz. Gleichzeitig wies sie in einer kurzen Vorrede auf den Problembereich der Durchsetzbarkeit eines hochschulintern entwickelten Konzeptes hin. Hierbei ist eine Unterstützung durch externe Dienstleister ratsam, da diese bei der Implementierungsphase eine Neutralitätsfunktion in der Debatte einnehmen können.

Des Weiteren wies sie auf das Begriffsverständnis des Marketing hin. Basierend auf ihrer Sichtweise steht bei den Hochschulen nicht die Dominanz von Märkten bei der Beschaffung von Ressourcen und der Ressourcensicherung im Mittelpunkt. Gemäß ihren Ausführungen bedingt nicht ein Marktumfeld im engeren Sinne das Handeln der Hochschule, sondern der Umgang mit unterschiedlichen Öffentlichkeiten. Daher steht die Analyse der Öffentlichkeiten (Wahrnehmung der Hochschule, Reputation der Hochschule, Kommunikationsgestaltung öffentlicher Abhängigkeiten) im Fokus der Untersuchung. Als kritische Anmerkung formulierte sie die These, dass der Begriff Hochschul-PR einen besseren Zugang zu der Thematik bietet als der Begriff Hochschulmarketing.

Für die Zukunft von Hochschulen können vier zentrale Einflussfaktoren identifiziert werden. Erstens ist eine stagnierende öffentliche Finanzierung der Hochschulen festzustellen. Hieraus ergibt sich zweitens ein steigender Bedarf der Eigenfinanzierung von Hochschulen. Drittens ist eine zunehmende Internationalisierung der Hochschullandschaft zu konstatieren. Als vierten Einflussfaktor kann die veränderte Rolle von Hochschulen in der Wissensgesellschaft gesehen werden. Eine zukunftsfähige Hochschule benötigt daher eine klare Positionierung im Wettbewerb. Hierzu muss ein Umdenken stattfinden. Die WWU muss sich als Marke begreifen,

da sie im Reputationswettbewerb mit anderen Universitätsmarken steht. Die Reputation einer Hochschule stellt hierbei das zentrale Gut dar, um das die Universitäten konkurrieren und von dem der Erfolg einer Hochschule in zunehmendem Maß abhängig ist. Dies gilt für alle Bereiche, in denen die Hochschule aktiv ist. Hierbei ist eine strategische, zielgerichtete und geplante Kommunikation, die sowohl die internen als auch die externen Öffentlichkeiten und Teilöffentlichkeiten der Hochschule berücksichtigt, unbedingt erforderlich.

Hochschulen können aufgrund ihrer spezifischen Organisationsstrukturen nur bedingt ein klares, widerspruchsfreies Zielsystem im Sinne einer einheitlichen Kommunikationsstrategie entwickeln. Ziel muss es daher sein, sich einer einheitlichen Kommunikationsstrategie so weit wie möglich anzunähern. Die Hochschule selbst stellt ein System lose gekoppelter Subsysteme dar, das sich durch einen hohen Grad an innerer Diversität, einer hohen Fluidität der Mitglieder sowie einer polyzentrischen Aufbau- und einer pluralistischen Entscheidungsstruktur auszeichnet. Hieraus folgt die Problematik, dass Kommunikationsstrategien nicht in einem TOP-Down Ansatz durchgesetzt werden können. Daher ist es wichtig, dass Kommunikationskonzepte für Hochschulen die Teilautonomie unterschiedlicher Organisationseinheiten und die hohe innere Diversität berücksichtigen. Ziel muss es sein, Anreize für die unterschiedlichen internen Organisationseinheiten und Akteure zu schaffen, sich an der gemeinsamen Kommunikationsidee zu beteiligen. Die Vorgabe von Anreizen und Handlungskorridoren, an denen sich eine dezentrale PR orientieren kann, stellt somit eine Schlüsselherausforderung dar. Hierbei steht eine zentrale Reflexion der öffentlichen Positionierung und der gemeinsamen Kommunikation der Mitglieder einer Hochschule im Mittelpunkt. Daher sind folgende Anforderungen an die Hochschulkommunikation zu stellen:

1. Integration zwischen divergierenden Zielen

Hierbei ist zu beachten, dass Zielkonflikte innerhalb von Universitäten nicht zu vermeiden sind und daher eine produktive Nutzung der Pluralität und Heterogenität der Hochschule angestrebt werden soll.

2. Integration zwischen natürlichen und strategischen Umweltkommunikationen

Insbesondere die wissenschaftlichen Angehörigen der Hochschule repräsentieren die Hochschule tagtäglich in unterschiedlichen Kontexten, z.B. auf Tagungen oder

in Publikationen. Der große Anteil dieser natürlichen Kommunikation einer Hochschule ist wenig steuerbar. Eine zentrale PR kann hierbei Orientierung und Handlungsrichtlinien vorgeben.

3. Integration zwischen Hochschul- und Wissenschaftsthemen

Hochschul-PR kommuniziert sowohl Hochschulthemen wie auch Wissenschaftsthemen. Dabei sind jeweils unterschiedliche Zielgruppen und relevante Medien, unterschiedliche Vermittlungsformen bedeutsam. Erfolgreiche Hochschul-PR, die die Universität als Lehr- und Forschungsorganisation erfolgreich in der Öffentlichkeit positionieren will, muss beide Themenbereiche berücksichtigen und integrieren.

Die genannten Integrationsaufgaben zeigen einige zentrale Herausforderungen bei der Ausbildung und öffentlichen Positionierung von eigenständigen Hochschul-Marken auf. Es ist zudem deutlich geworden, dass im Zentrum eines Kommunikationskonzeptes zur Etablierung der WWU als Marke die Integrations- und Identifikationsaufgaben stehen. Und: Erfolgreich kann die Marke WWU nur sein, wenn sie von innen heraus gelebt wird, d.h. die vielfältigen lose gekoppelten Subsysteme integrieren kann.

Der Prozess des Projekts WWU als Marke lässt sich wie folgt beschreiben: In einem **ersten Schritt** wurde eine Imageanalyse durchgeführt. Hierbei wurde sowohl die Zielgruppe der Medien und die Zielgruppe der Hochschulangehörigen als auch die Zielgruppe der Studierenden und Schüler sowie der Politik und Wirtschaft berücksichtigt. Im **zweiten Schritt** wurde eine Kommunikationsanalyse durchgeführt. Hierbei wurde das vermittelte Bild der Universität in den eigenen Publikationen sowie die Nutzerfreundlichkeit des Online-Auftrittes der Universität analysiert. Gestützt wurden diese Analysen durch die Auswertungen von Studien wie Rankings, Forschungsberichte, etc. Im Anschluss wurde basierend auf den Ergebnissen eine Stärken- und Schwächenanalyse durchgeführt. Die Ergebnisse sind in Abbildung 1 dargestellt.



Abb. 1: Stärken und Schwächen der WWU

Als erstes Fazit lässt sich festhalten, dass die Medienpräsenz für die Größe und das Renomeé der Universität unzureichend ausgeprägt ist. Des Weiteren ist zu konstatieren, dass das hohe Maß an Qualität in Forschung und Lehre sich nicht ausreichend auf das Gesamtimage der Universität auswirkt. Erfolge werden meist den einzelnen Instituten zugeschrieben, während die Misserfolge das Gesamtimage der Universität belasten. Daraus lässt sich erkennen, dass die WWU als Dachmarke zu schwach ausgeprägt ist.

Im Folgenden wurden aus dieser Erkenntnis Kommunikationsziele abgeleitet. Für eine erfolgreiche Positionierung der WWU im Wettbewerb wurden als zentrale Kommunikationsziele die **Erhöhung der Bekanntheit**, die **Schärfung des Profils** sowie die **Stiftung von Identität festgelegt**.

Im Anschluss an die Analyse wurde der Frage nachgegangen, welches Alleinstellungsmerkmal die Universität Münster besitzt. Die Schwierigkeit bestand hierbei wieder in der Struktur der Universität. Die WWU ist eine Volluniversität, die sich durch viele gute Fachbereiche und Leuchttürme auszeichnet. Diese können jedoch in einer Dachmarkenkommunikation nicht in den Mittelpunkt gestellt werden. Diese Vielfalt und Breite des Fächerangebotes stellt zwar den zentralen Vorteil der

Universität dar, ist aber nur schwer pointiert kommunizierbar. Der Antwort der Projektgruppe auf die Frage „Was macht die WWU besonders?“ lautete daher:

**„Die WWU verbindet als drittgrößte Universität ein vielfältiges
Lehrangebot mit exzellenter Forschung im attraktiven, lebendigen Umfeld
der Stadt Münster.“**

Die drei Elemente, die die Universität auszeichnen, lassen sich daher als: **Qualität, Vielfalt** und die **Stadt Münster** zusammenfassen. Die Kombination von Universität und Stadt macht die Universität Münster einmalig. Für die Entwicklung eines Claims, der diese Positionierung möglichst gut übersetzt, wurden drei zentrale Anforderungen definiert:

1. Die Positionierung muss sich durch den Claim ausdrücken und wieder erkannt werden.
2. Die Übertragbarkeit des Claims muss auf alle Bereiche und Institutionen der Universität gegeben sein.
3. Die Zukunftsfähigkeit des Claims muss gegeben sein.

Basierend auf den Anforderungen und dem Alleinstellungsmerkmal wurde folgender Claim entwickelt:

wissen.leben.

wissen.leben. kommuniziert die Stadt-Standort-Potenziale der WWU. Es benutzt eine sehr emotionale und motivationale Ansprache und ist somit einzigartig und neu. Der Claim besitzt zwei unterschiedliche Lesarten. In der deskriptiven Lesart bedeutet er: „Wissen steht für die Lehre und Forschung, Leben steht für die Lebensqualität im sympathischen Münster.“ In der motivationalen Lesart steht er als: „Aufforderung an alle Mitglieder der Universität, aktiv Wissen zu leben und sich an diesem Prozess zu beteiligen“.

Für die Verankerung des Claims wurden zahlreiche zielgruppenspezifische Maßnahmen vorgeschlagen. Eine Zusammenführung der Subziele der Kommunikation mit den Zielgruppen wird in Abbildung 2 dargestellt.

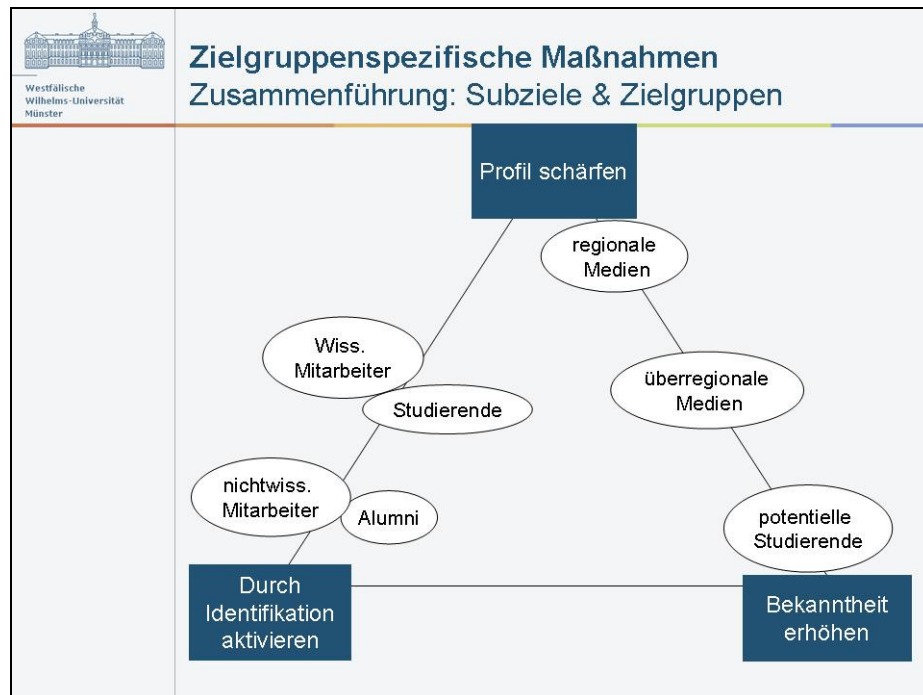


Abb. 2: Zielgruppenspezifische Maßnahmen

An der Darstellung wird deutlich, dass sich die zielgruppenspezifischen Maßnahmen an den zielgruppenspezifischen Subzielen der Kommunikation orientieren müssen. Für die Zielgruppe der Studierenden soll nun beispielhaft die **Aktion wissen.leben.sehen.** skizziert werden. Die Aktion war ein Fotowettbewerb für Studierende. Die Studenten wurden aufgefordert Fotos einzureichen, in denen sie den Claim visualisieren. Hierbei wurde eine Auseinandersetzung mit dem Thema forciert. Die Fotos wurden in einer Wanderausstellung in verschiedenen Universitätsgebäuden gezeigt und in die Online-Auftritte und in das Medien-Fotoarchiv integriert.

Eine Vielzahl weiterer Maßnahmen für die internen Zielgruppen wurde vorgeschlagen. Alle Ideen nutzten den Claim wissen.leben. als zentrales Element und zielten auf die Steigerung der Identifikation mit der Universität ab. Die Mitarbeiter sollten sich für wissen.leben. begeistern und sich als Teil der Universität fühlen. Der Hintergrund war es, den Aufbau von Identifikation nicht mit der Implementierung von Instrumenten zu beginnen, sondern einen Prozess anzustoßen, der eine neue Kommunikationskultur deutlich macht. Die Mitarbeiter sollten hierbei von Anfang an in den Prozess involviert sein.

Für die organisatorische Verankerung der Kommunikation wurden neue Funktionsbereiche vorgeschlagen. Hierzu zählt ein zentraler Bereich **interne Kommunikation und PR Service**. Dieser Bereich soll als Schnittstelle zwischen zentraler und dezentraler Kommunikation dienen und den Austausch zwischen Fachbereichen, Instituten und der zentralen Universitätsleitung sicherstellen sowie Unterstützung im wechselseitigen Informationsfluss geben. Er verleiht somit der Steuerungsfunktion der Universität bei der PR Ausdruck. Die Problematik einer ausreichenden personellen und finanziellen Ausstattung eines solchen Bereichs ist zurzeit ungelöst. Ein Vergleich der personellen Ausstattung von Kommunikationsabteilungen von zehn großen Universitäten zeigt deutlich, dass die WWU im Vergleich zum Wettbewerb hierbei eine abgeschlagene Position auf Platz acht einnimmt.

6 Hochschulmarketing für Alumni

Zusammenfassung des Vortrags von Chr. Kramberg, alumni-clubs.net. e.V.

1. Einführung in die Alumniarbeit

In den vergangenen Jahren lässt sich im Bereich der Alumniarbeit ein deutlicher Zuwachs verzeichnen. Mit der Gründung des Verbands der Alumni-Organisationen alumni-clubs.net e.V. wurde dieser Entwicklung Rechnung getragen. Die Alumni verfügen nun über eine Dachorganisation im deutschsprachigen Raum in der über 150 Institutionen, davon 100 Hochschulen, vereint sind.

Der Begriff Alumni kommt aus dem Lateinischen und ist die Mehrzahl von Alumnus. Dieser Ausdruck bedeutet frei übersetzt „Zögling“, im wörtlichen Sinn übersetzt bedeutet er „der Genährte“. Die weibliche Form von Alumnus ist Alumna, in der Mehrzahl Alumnae. Diese kurzen Ausführungen zur Herkunft des Begriffs zeigen deutlich, warum der Begriff Alumni heute im Kontext von Ehemaligenorganisationen von Universitäten und Hochschulen benutzt wird. Es wird sowohl auf nationaler als auch auf internationaler Ebene bei den Ehemaligen von Universitäten, Hochschulen und ähnlichen Bildungseinrichtungen von Alumni gesprochen. Die Alumniarbeit der Hochschulen beschränkt sich jedoch nicht auf die Zeit nach dem Studium sondern beginnt bereits bei der Studienplatzbewerbung. Es gilt der Grundsatz, was während des Studiums nicht vermittelt werden kann, kann nach Studienende nicht nachgeholt werden.

Ein Blick in die Geschichte der Alumni-Clubs zeigt, dass die angelsächsischen Universitäten bereits seit über 200 Jahren Alumniarbeit betreiben. In Deutschland kennt man in Abgrenzung zu den Alumni-Clubs zahlreiche Verbindungen und Netzwerke, die nicht zwingend universitätsgebunden sind und ihren Ursprung in teilweise historischen Begebenheiten haben. Der älteste Alumni-Club in Deutschland entstand an der Fachhochschule Wiesbaden im Jahr 1984. Der Wiesbadener Alumni-Club existiert noch heute, umfasst mehrere tausend Mitglieder und ist weltweit vernetzt. Betrachtet man die Entwicklung der Alumniarbeit in Deutschland, so fängt diese in den 50er Jahren an. In dieser Zeit entstanden an den Universitäten so genannte Freundeskreise der Universitäten. Diese Gesellschaften besitzen heute meist ein Durchschnittsalter der Mitglieder von weit über 60 Jahren. Viele haben es versäumt, kontinuierlich in den Nachwuchs zu investieren und

diesen zu fördern. Die Universität Karlsruhe hat diesen Trend bereits früh erkannt und im Bereich Wirtschaftsingenieurwesen im Jahr 1986 ein Ehemaligennetzwerk gegründet. Das erste größere universitätsweite Netzwerk wurde 1995 an der Universität Mannheim gegründet. Der AbsolventUM e.V. ist ein Alumni-Club, der fächerübergreifend für alle Absolventen der gesamten Universität Mannheim zur Verfügung steht. Der Verein wurde bereits im Jahr 2001 vom Stifterverband als beste Alumni-Organisation Deutschlands ausgezeichnet. Trotz einer Menge positiver Beispiele und einem deutlich positiven Trend der Aktivitäten der Alumniarbeit haben viele Hochschulen auch im Jahr 2007 noch nicht damit begonnen. Die Entwicklung der Alumni-Clubs zeigt, dass sie keine lokalen Angelegenheiten darstellen. Die Clubs agieren nicht nur im deutschsprachigen Raum, sondern bilden ein weltumspannendes Netzwerk.

Für ein erfolgreiches Management von Alumni-Clubs ist ein Leitbild und ein Image und somit eine Identität einer Hochschule von zentraler Bedeutung. Dies lässt sich jedoch nicht kurzfristig im Sinne eines Top-Down Ansatzes durchsetzen. Es muss von den Gremien festgelegt und an der Universität gelebt werden. Es stellt somit nicht nur die Grundlage für die Kommunikation und das Marketing einer Hochschule dar, sondern auch für die Arbeit der Alumni-Clubs. Eine auf einem klaren Leitbild aufbauende Kommunikation hat sowohl interne Zielgruppen, wie die Studierenden, als auch externe regionale Zielgruppen. Es lässt sich feststellen, dass viele Universitäten die Potenziale der unmittelbaren Region wenig nutzen. Das Lebenszykluskonzept einer professionellen Alumniarbeit beginnt schon vor der Einschreibung an der Universität.

In der ersten Stufe des Zyklus´ stehen die Studienbewerber. Diese stehen vor der schwierigen Aufgabe, eine geeignete Universität zu finden. Bei der Suche nach Informationen bedienen Sie sich unterschiedlicher Medien. Als Grund für die Wahl der Universität Mannheim wird beispielsweise von den Studenten am häufigsten das Uni-Ranking angeführt. Zukünftige Studierende orientieren sich bei der Studienwahl zunehmend an Rankings, aber auch generell an dem Image einer Universität in der ihnen zugänglichen Presse. Daher liegt es im Interesse der Universität, an der richtigen Stelle, die richtigen Informationen bereitzustellen.

In der zweiten Stufe des Lebenszykluskonzeptes steht der Student. Hierbei steht die Serviceorientierung einer Universität im Mittelpunkt. Dies betrifft sowohl den

Bereich des Lehrbetriebs (Erreichbarkeit der Professoren oder Ansprechpartner) sowie den Bereich der Zusatzleistungen, wie Absolventenfeiern, Service für „Incoming Students“, etc.

In der dritten Stufe stehen die Absolventen. Hierbei ist jedoch zu beachten, dass insbesondere in den ersten Jahren nach dem Abschluss das Friendraising im Mittelpunkt des Interesses der Alumni steht. Gute Alumniarbeit bedeutet nicht, dass in unmittelbarer zeitlicher Nähe zum Studienabschluss die Alumni Spendengelder an die Universität richten. Die Alumni müssen heutzutage erst 5-10 Jahre Aufbauarbeit für die eigene Karriere leisten, bevor Gelder zurück in die Uni fließen können.

Neben der Zielgruppe der Alumni stellen Unternehmen eine wichtige Zielgruppe dar. Hierbei muss die Motivlage der Unternehmen berücksichtigt werden. Im Fokus der Aktivitäten von Unternehmen steht das Recruiting sowohl von gut ausgebildeten Praktikanten als auch von gut ausgebildeten Absolventen. Um sich diesem Ziel zu nähern, nutzen viele Unternehmen Instrumente wie Sponsoring oder Spenden. Der Weg zum professionellen Fundraising als neue Finanzierungsmöglichkeit stellt hierbei jedoch das Ende einer Entwicklung dar, die langfristig orientiert sein muss. Aufgrund der Heterogenität der Zielgruppen bedarf es einer differenzierten Ansprache. Als gemeinsame Basis dieser differenzierten Ansprache bedarf es jedoch der Profilierung der Hochschule, eines klaren Leitbildes und eines differenzierten Images. Diese Entwicklung ist jedoch schwer kurzfristig zu beeinflussen, sondern benötigt Zeit für die nachhaltige Entwicklung.

Dem Werben um neue Mitglieder steht die Bindung der Alumni gegenüber. Der Teil der Alumnibindung nimmt einen wichtigen Stellenwert im Management von Alumni-Clubs ein. Insbesondere vor dem Hintergrund der Massenuniversität ist die Schaffung einer Bindung an die Universität und an die Alumni-Organisation eine wichtige Aufgabe. Hierbei ist eine hohe Korrelation mit der Erfahrung der Alumni während ihrer Studienzeit gegeben. Alumni, die während ihres Studiums keine Bindung zur Universität aufgebaut haben, werden tendenziell nach der universitären Ausbildung ebenfalls keine Bindung aufbauen. Der Workflow vom Bewerber zum spendablen Alumnus wird auch an dieser Stelle sichtbar.

2. Voraussetzungen an der Hochschule

Grundsätzlich müssen für eine erfolgreiche Alumniarbeit verschiedene Voraussetzungen an einer Universität vorhanden sein:

1. Voraussetzung: Marketing als Führungsaufgabe begreifen

Um die beschriebenen Alumni-Club Aufgaben erfüllen zu können, muss die Hochschulleitung das Marketing als Führungsaufgabe verstehen. Im gegenwärtigen Stand existieren mehrheitlich keine klaren Managementstrukturen. Hierbei wird deutlich, dass sich in Deutschland die Führungsstrukturen der Universitäten von ausländischen Universitäten unterscheiden. Aufgrund der kurzen vier- bis fünfjährigen Amtszeit und den unterschiedlichen fachlichen Herkünften eines Rektors oder einer Rektorin werden mit dem Führungswechsel zumeist auch Richtungswechsel vorgenommen, die einem kontinuierlichen Management entgegenstehen.

2. Voraussetzung: Leitbild und Image müssen gelebt und entwickelt werden

Die Leitbilder und Images der Hochschulen werden meist innerhalb einer Rektorenzeit entwickelt und kommuniziert. Eine gelebte Identität wird jedoch zumeist nicht erreicht. Im zunehmenden Wettbewerb der Hochschulen wird ein gelebtes Profil einer Universitätsmarke sowie eine kontinuierliche Entwicklung immer bedeutender.

3. Voraussetzung: Investition in Service-Bereiche außerhalb von Forschung und Lehre

Eine weitere Voraussetzung ist die Serviceorientierung. In Zeiten von Massenuniversitäten und einem zunehmenden Wettbewerb zwischen den Hochschulen um die besten Studierenden kann eine Serviceorientierung ein Differenzierungsmerkmal darstellen. Gerade vor dem Hintergrund der Bindung von Studenten an die Universität und die Entwicklung dieser zu spendenfreundlichen Alumni muss die Verwaltung mehr Service bieten.

4. Voraussetzung: Konsequente integrierte Kommunikation an externe und interne Zielgruppen

Der Bereich der Kommunikation stellt ebenfalls eine elementare Voraussetzung dar. Hierbei sollte jedoch nicht die externe Kommunikation mit den Medien alleine im Mittelpunkt stehen, sondern die interne Kommunikation mit allen Mitarbeitern der Universität (Techniker, etc.) ebenfalls gepflegt werden. Sowohl bei der internen als auch bei der externen Kommunikation ist ein einheitlicher Auftritt wichtig. Insbesondere die Professoren als Meinungsführer der Universität müssen sich positiv zur Hochschule äußern.

5. Voraussetzung: Evaluierung der Prozesse

Die ständige Evaluierung der Prozesse ist ebenfalls zunehmend von Bedeutung. Hierbei spielt insbesondere die Offenlegung der internen Evaluation eine wichtige Rolle als Signalwirkung für Transparenz und zur Sicherstellung der Lehrqualität. Leistung muss in allen Bereichen bewertbar und sanktionierbar sein, bei Studierenden wie bei Lehrenden.

3 Voraussetzungen für das Alumni-Management

Neben den Voraussetzungen an der Universität sind einige zentrale Voraussetzungen für das Alumni-Management elementar wichtig:

1. Voraussetzung: Verbesserung der Servicequalität

Die Verbesserung von Servicemerkmalen im Studium wird als Mehrwert bei Alumni und Studierenden erkannt. Eine Denkweise der Kundenorientierung sollte die Denkweise der Verwaltung von Studenten ablösen.

2. Voraussetzung: Professionalität in der Organisation

Insbesondere die Professionalität beim Management von Alumni-Clubs ist ein entscheidender Faktor für die Akzeptanz bei den Ehemaligen. Der Vertrauensgewinn durch eine professionelle Organisationsführung stellt hierbei einen wichtigen Faktor dar.

3. Voraussetzung: Information und Pflege bringt Bindung

Eine professionelle Kundenpflege und ein kontinuierlicher Dialog mit der Zielgruppe ist elementar wichtig für die Bindung der Alumni an die Hochschule. Neben der reinen Information sollten daher weitergehende Konzepte entwickelt

werden, die eine Bindung an die Universität forcieren. Dies hat einen doppelten Effekt. Zum einen ist eine steigende Bereitschaft zum Eintritt in einen Alumni-Club zu erwarten, zum anderen berichten die Alumni über Ihre guten Erfahrungen und tragen somit zur Verbreitung eines positiven Images bei.

4. Alumni sind die besten Botschafter

Die Gruppe der Alumni stellt eine wichtige Gruppe von Botschaftern für die Universität dar. Sie bildet somit einen Hebel für eine nicht zu unterschätzende Kommunikationswirkung. Aufgrund der Internationalität des Arbeitsmarktes bilden die Ehemaligen ein weltweites Netzwerk und sind im Idealfall als weltweite Botschafter der Universität unterwegs.

5. Voraussetzung: Einbindung in die Gremien

Bei einem Vergleich von Deutschland mit Frankreich, Asien oder den USA wird schnell erkennbar, dass dort in allen wichtigen Gremien die Alumni an den Entscheidungen beteiligt sind. In Deutschland ist eine solche Beteiligung noch nicht sehr verbreitet. Die Alumni tragen in anderen Ländern dazu bei, dass finanzielle Mittel an die Universitäten zurückfließen. Daher stellt die Einbindung der Alumni in Universitätsgremien, an Stellen wo es sinnvoll und möglich ist, eine wichtige Voraussetzung dar.

3 Instrumente des Alumni-Club Management

Nach der Diskussion der nötigen Voraussetzungen soll nun im Folgenden auf die Instrumente des Alumni-Club Management eingegangen werden bzw. eine Auswahl vorgestellt werden:

1. Weltweiter Zugriff auf die Alumni-Datenbank

Durch das Angebot einer Alumni-Datenbank wird der Netzwerkgedanke gefördert. Die Alumni können den Kontakt durch die Daten halten oder neue Kontakte aufgrund einer neuen beruflichen oder persönlichen Situation suchen.

2. Geordnete Informationsbereitstellung

Bei der Bereitstellung von Informationen im Internet sollte auf eine geordnete und überschaubare Form geachtet werden, um einen kundenorientierten Zugriff zu ermöglichen.

3. Nutzung aller Ressourcen der Hochschule

Durch die Möglichkeit der Nutzung der Ressourcen der Hochschule über die Exmatrikulation hinaus schafft man eine anhaltende Bindung der Alumni an die Hochschule. Im Fokus stehen die Nutzung von Datenbanken und Bibliotheken, genau wie der Erhalt einer universitären E-Mail-Adresse als kostengünstiges Kontaktmedium zwischen Hochschule und Alumni.

4. Kulturelle Veranstaltungen in weltweiten Regionalgruppen

Auch in der deutschen Hochschullandschaft gibt es bereits Beispiele für Regionalgruppen von Alumni im Ausland. Die Möglichkeiten reichen von Kontaktbüros in großen Metropolen bis zu Veranstaltungen, z. B. Alumnitreffen in Shanghai oder Kuala Lumpur, oder regionalen Stammtischen an unterschiedlichen Orten auf der Welt. Die Ausstattung mit Geld ist hierbei nicht der wichtige Faktor, da eine Zahlungsbereitschaft vorausgesetzt werden kann. Wichtiger ist die Bereitstellung von Informationen über das Netzwerk und somit die Schaffung von Aufmerksamkeit für die Angebote.

5. Reunions und Absolventenfeiern

Die Entwicklungen der Absolventenfeiern und der Reunions lassen einen klaren Trend erkennen. Es besteht ein Bedarf bei den Absolventen, ihren Universitätsabschluss mit den Angehörigen zu feiern und somit einen gebührenden Abschluss ihres Studiums zu erleben. Über das Ende des Studiums hinaus interessieren sich zunehmend mehr Alumni für eine Rückkehr an den Studienort. Reunions bilden dafür eine gute Plattform und stellen einen institutionellen Rahmen dar.

6. Service und Existenzgründung

Der Begriff Service ist in diesem Zusammenhang als kostenpflichtiges Dienstleistungsangebot der Universität an die Alumni zu verstehen. Die Universität besitzt in vielen Bereichen Kompetenzen, welche den Alumni im Geschäftsleben nützen können. Beispiele hierfür sind die Unterstützung von Expansionen ins Ausland von kleinen und mittelständischen Unternehmen, die Informationen über regionale Besonderheiten vor dem Antritt eines Auslandsjobs sowie die Beratung bei Existenzgründungen im Inland.

7. Unternehmen und Forschung

Im Bereich der Unternehmen hat die Universität die Möglichkeit durch Career Service (Praktika, Jobs, Absolventenbuch, Messen) die Verbindung zu ihren Alumni in der Wirtschaft wie auch zu ihren derzeitigen Studenten zu verbessern. Die Unterstützung bei der Auswahl des späteren Arbeitgebers durch die Universität hat einen weiten Abstrahleffekt, insbesondere wenn die Vertreter der Unternehmen ebenfalls an der entsprechenden Universität studiert haben. Zusätzlich bieten sich Career Services als Einnahmequelle an, da für Recruiting-Events eine Zahlungsbereitschaft auf Seite der Unternehmen festzustellen ist.

8. Fort- und Weiterbildung (Master-Programme)

Durch gezielte Ansprache der Alumni lassen sich hohe Teilnahmequoten im Bereich der Fort- und Weiterbildung erzielen. Durch den Rückgriff auf bestehende Daten und unter Zuhilfenahme von zielgruppenspezifischen Selektionskriterien bietet der Bereich der Alumni einen ständig wachsenden und ständig erneuerten Kreis potenzieller Teilnehmer, der kostengünstig erreicht werden kann.

9. Event Management (Veranstaltungen und Kongresse)

Die Universitäten verfügen über eine gute Infrastruktur wie Seminarräume, Hörsäle, etc. Ein großer Teil dieser Infrastruktur wird nur zu den Kernzeiten von montags bis freitags in der Zeit von 8 Uhr bis 18 Uhr genutzt. Die Vermarktung dieser Infrastruktur der Universität, in den Zeiten wo sie nicht genutzt wird, kann z. B. in Form von Angeboten an die Alumni, wie das Ausrichten von Firmenkongressen in der Universität, durchgeführt werden. Diese Angebote beinhalteten auf einfache Weise eine Bindungsfunktion für die Alumni mit einer Ertragsfunktion für die Universität.

10. Campus Produkte (Merchandising, Verlag)

Unter das Instrument der Campus Produkte fallen unterschiedliche Bereiche. Ein Bereich stellt die Vermarktung von Merchandising-Produkten der Universität dar. Hierbei können unterschiedliche Produkte mit der Universität in Verbindung gebracht und vermarktet werden. Einen zweiten Bereich stellt die Vermarktung guter wissenschaftlicher Leistungen dar. Die unterschiedlichen Möglichkeiten bei guten Ergebnissen bereits Diplomarbeiten in gedruckter Form zu verlegen, stellt hierbei nur eine Ausprägung dar.

11. Fundraising

Fundraising ist ein bekanntes Mittel der Finanzierung von Universitäten. Das Instrument bleibt in vielen Universitäten jedoch z. Z. weit hinter seinen Möglichkeiten zurück. Ein Ausbau der Beiträge des Fundraising zur Finanzierung von Universitäten ist durch kontinuierliches und gutes Alumni-Club Management möglich.

4 Fazit

Abschließend lässt sich in einem Fazit folgendes festhalten: Für ein erfolgreiches Alumni-Club Management müssen die Hochschulen bereit sein Investitionen zu tätigen. Diese Investitionen müssen durch ein professionelles Management gesteuert werden, welches eine klare Positionierung der Alumni-Marke forciert. Hierbei müssen deutliche Unique Selling Propositions kommuniziert werden. Die Bereitstellung von Information und Service führt zu einer Bindung der Alumni an die Hochschule schon während des Studiums und muss daher verstärkt werden. Hierbei bieten die virtuellen Medien aus dem Bereich des interaktiven Web 2.0 eine gute Möglichkeit, die kostengünstig realisierbar ist. Aus einer kontinuierlichen Bindung der Alumni an die Hochschule erwächst ein Fundraisingpotenzial, was abgeschöpft werden kann. Bei den Überlegungen bzgl. des Managements von Alumni-Clubs sollte immer eine wichtige Relation im Mittelpunkt stehen: „5 Jahre Hochschule – 50 Jahre Alumni!“

7 Science-to-Business Marketing – erfolgreiche Forschungs- vermarktung

Zusammenfassung des Vortrags von Prof. Dr. Th. Baaken, Fachhochschule Münster

1. Bedeutung und Herausforderung des Science-to-Business Marketing

Science-to-Business (S2B) Marketing als neue Marketingdisziplin betrachtet die Vermarktungsmechanismen wissenschaftlicher Güter an Unternehmen. Es zielt dabei insbesondere auf die erfolgreiche Vermarktung von Forschungskompetenzen, -kapazitäten, -ergebnissen und -services durch wissenschaftliche Einrichtungen ab.

Dabei hat die Zielgruppe Öffentlichkeit als Adressat von Forschungskommunikation – entgegen der sonst breit vertretenen Auffassung – nachrangige Bedeutung. S2B Marketing fokussiert auf Forschungsmärkte und damit auf Kunden, die für Forschungsleistungen bezahlen.

Das Science-to-Business Marketing wird derzeit in wenigen Hochschulen konsequent und organisiert betrieben. Seine Bedeutung und Potenziale stellte Professor Baaken in seinem Vortrag dar. Als Ausgangspunkt stellt sich die Frage, ob in der Forschungsvermarktung überhaupt von einem Markt und somit von Marketing gesprochen werden kann. Dies kann im Science-to-Business Marketing bejaht werden. Eine Besonderheit beim Marketing für die Forschung liegt in der Zielgruppe. Diese stellt Kunden oder potenzielle Kunden mit sehr differenzierten und spezifischen Erwartungen an die Leistung Forschung dar.

Auch hier müssen in der Konsequenz diese Kunden, ihre Bedürfnisse und Erwartungen sowie die Kommunikation des Kundennutzens in den Mittelpunkt des Denkens gestellt werden.

Dieser Ansatz wurde seit 1999 an der Fachhochschule Münster entwickelt, erprobt und validiert. Die Erfolge des Einsatzes von Science-to-Business Marketing lassen sich in Abbildung 1 anhand der Drittmittelentwicklung darstellen.

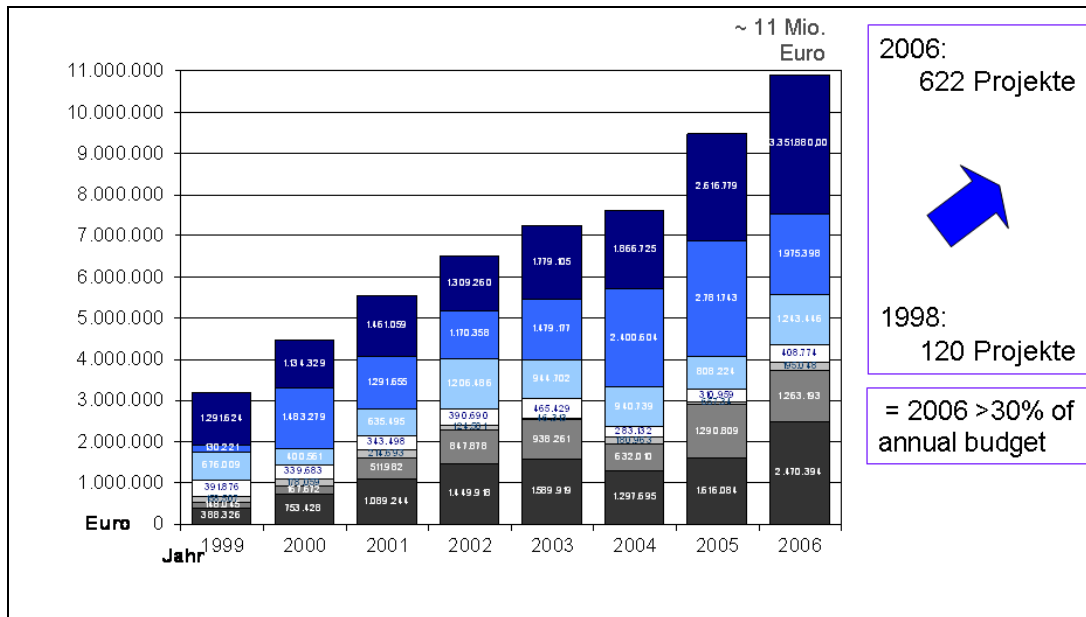


Abb. 1: Drittmittelentwicklung der Fachhochschule Münster seit Einsatz des Science-to-Business Marketing 1999

Durch den Einsatz des S2B Marketing Ansatzes konnte eine deutliche Zunahme der Drittmittel von ca. 2,8 Mio. € in 1998 auf ca. 11 Mio. € in 2006 erreicht werden. Dies geschieht einerseits zum Teil durch höhere Projektvolumina, jedoch vor allem durch mehr Projekte mit Unternehmen. Deren Anzahl konnte von 120 im Jahr 1998 auf über 600 im Jahr 2006 gesteigert werden. Damit nimmt die Fachhochschule Münster den ersten Platz unter den Fachhochschulen in Deutschland in Bezug auf die Drittmittelinwerbung ein.

Die Bedeutung des Science-to-Business Marketing nimmt insbesondere vor folgendem Hintergrund zu:

1. Die öffentliche Hand wird sich künftig nicht mehr in bisherigen Maße an der Forschungsfinanzierung beteiligen.
2. Es müssen alternative Quellen der Forschungsfinanzierung erschlossen werden. Sie wird sich u.a. unabhängig auf dem Markt – vor allem auch aus Unternehmensmitteln – finanzieren müssen.
3. Die Forschung wird sich konsistent nutzen- und anwendungsorientiert aufstellen müssen.
4. Unternehmen benötigen zunehmend Innovationen; die F&E Abteilungen der Unternehmen können dies kaum noch aus sich selbst heraus leisten.

2. Prozesse und Strukturen im Science-to-Business Marketing

Zu Beginn der Entwicklung eines Forschungsmanagements an der FH Münster stand eine Professionalisierung des Forschungs- und Transfer-Managements. Hierbei wurden strategische Planungskonzepte wie SWOT-Analysen, Portfolio-konzepte und GAP-Analysen eingeführt und konsequent angewandt. Bei der Analyse wurde die gesamte Hochschule im Sinne eines Bottom-up Ansatzes mit eingebunden. Dies geschah zum einen, um eine große Akzeptanz gewährleisten und zum anderen, um die Besonderheiten der unterschiedlichen Fachbereiche berücksichtigen zu können. In einem zweiten Schritt wurde die Transferstelle privatisiert und in eine TransferAgentur GmbH ausgegründet. Die Fachhochschule hält 49 % der Anteile an der Einrichtung, um die nötige Steuerung zu gewährleisten, zugleich bietet dieses Konstrukt ein Höchstmaß an Flexibilität. Als dritter Schritt wurde das Partneringkonzept eingeführt. Es stellt eine enge Zusammenarbeit der Hochschule mit den Partnern aus der Industrie dar. Ziel des Partnering ist eine „Early Stage Partnership“. Das bedeutet eine frühe Anbindung von Unternehmen und damit des Marktes in den Forschungsprozess. Dies dient einerseits dazu, dass die Firmen ihr Know-how in den Entwicklungsprozess einfließen lassen und die entwickelten Lösungen bereits in einem sehr frühen Stadium „customized“ werden und somit z. B. im Bereich der IT-Lösungen direkt an die Schnittstellen des Unternehmens passen. Andererseits investieren Unternehmen als Partner Mittel in die Forschungsinstitutionen und ermöglichen so eine nachhaltige adäquate Forschung.

Für eine strategische und entsprechend verankerte Umsetzung des Partnerschaft-Konzeptes wurde ein neues Prorektorat für Partnering in der Fachhochschule etabliert. Seit der Einführung konnte die Fachhochschule Münster bereits zahlreiche namhafte Partner für langfristige strategische Partnerschaften gewinnen. Ein Beispiel stellt das Unternehmen BASF dar, das inzwischen ein Entwicklungslabor auf dem Campus betreibt, in dem Wissenschaftler der Fachhochschule mit Angestellten der BASF zusammenarbeiten. Dafür hat die BASF zunächst 1 Mio. € investiert.

Für das Partnering wurde ein Stufenmodell entwickelt, das in Abbildung 2 dargestellt ist. Ziel der Hochschule ist es, die Partner von der ersten Ebene der Projekt-zusammenarbeit zu definierten Stufen, manchmal zu einer strategischen Partnerschaft zu entwickeln. Hierfür wurden für jede Stufe Normstrategien entwickelt.

Grundsätzlich ist es jedoch für die Unternehmen möglich, auf Stufen zu verweilen oder Stufen zu überspringen sowie Stufen zurück zu gehen. Abhängig von der Stufe, in der sich die Partner befinden, definiert sich die Betreuungszuordnung und –intensität. Auf Projektebene werden die Partner von den Professoren und Laboren direkt betreut. In den mittleren Stufen übernimmt die Betreuung der Dekan des jeweiligen Fachbereichs und im Bereich der Partnerschaften und strategischen Partnerschaften wird die Betreuung vom Rektorat der Hochschule übernommen.

Ein Key Account Management wurde entwickelt und ist im Aufbau.

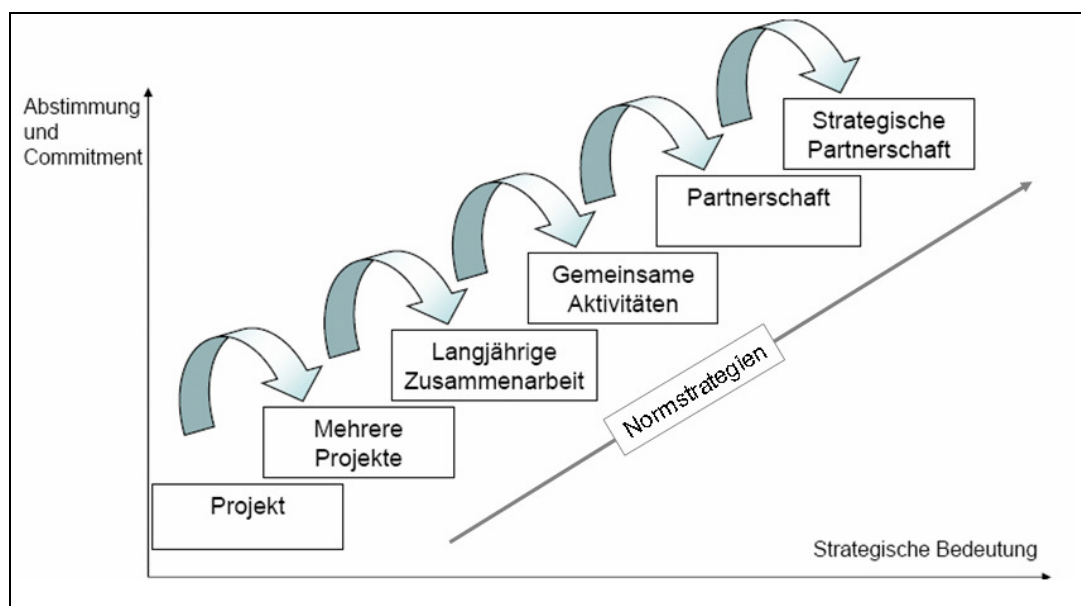


Abb. 2: Stufenmodell des Partnering an der Fachhochschule Münster

3. Internes Marketing an der Fachhochschule Münster

Um die skizzierten Ziele und Prozesse in der Hochschule auch durchsetzen zu können, wurde ein nach innen gerichtetes Marketing eingesetzt, um eine Verhaltensänderung auf den Ebenen der Mitarbeiter und Professoren zu erreichen.

Drei zentrale Instrumente fanden dabei Einsatz. Zunächst wurde die Forscher hinsichtlich betriebswirtschaftlichen und unternehmerischen Denkens, der Funktion von Märkten und des Marketing als Ausgangspunkt des Denkens und Handelns qualifiziert. Insbesondere Professoren in forschungsintensiven Fachbereichen müssen in Zukunft den Gedanken des Science-to-Business Marketing verstehen und in der Zusammenarbeit mit Wirtschaftspartnern umsetzen. Des Weiteren wurden neue Reputationssysteme institutionalisiert, die durchaus auch einen Wettbewerb innerhalb des Professoriums entstehen lassen sowie im Rahmen einer Dritt-

mittel- und Forschungsoffensive ein umfassendes Anreizsystem für die Forscher installiert. Dieses Anreizsystem belohnt z. B. Professoren für ihre Drittmittelwerbung, indem die Hochschule 6 % Mittelzuweisung aus Zentralmitteln auf die eingeworbenen Drittmittel der technischen und 12 % der nicht-technischen Fachbereiche hinzugibt. Darüber hinaus können die Fachbereiche im Rahmen eines Raumhandelsmodells zusätzlichen Labor- oder Büroraum für eine bestimmte Summe eingeworbener Drittmittel erhalten. Daneben gibt es zahlreiche weitere Instrumente, wie z. B. die Marketingunterstützung bei der Projekteinwerbung etc.

4. Externes Marketing im Rahmen des Science-to-Business Marketing an der Fachhochschule Münster

Als Grundlage für das externe Marketing wurde an der Fachhochschule Münster intensive Marktforschung betrieben. Ein erstes Ergebnis einer Imageanalyse war, dass Unternehmen die bereits mit der Fachhochschule zusammengearbeitet hatten, diese deutlich marktnäher einstufen, als Unternehmen die noch keine Erfahrung mit der Fachhochschule gemacht hatten (Ansatz zur Segementierung). Zahlreiche weitere Marktstudien wurden im Anschluss durchgeführt. Alle Studien verfolgten das Ziel, den Prozess der Entscheidung aus Unternehmenssicht für eine Kooperation mit einer Hochschule zu verstehen.

Als zentrales Ergebnis der umfassenden Analyse der Entscheidungswege konnten Schlüsselpositionen in Unternehmen identifiziert werden, die an der Entscheidungsfindung maßgeblich beteiligt sind sowie die Informationsquellen dieser Personen in Abhängigkeit von der Stufe des Entscheidungsprozesses. Hierbei wurde herausgefunden, dass der Entwicklungsleiter sowie der Geschäftsführer oder Inhaber die beiden zentralen Entscheider auf Unternehmensseite darstellen. Als Informationsquelle werden das Internet auf Platz eins der Bereich der Fachzeitschriften oder Fachliteratur auf Platz zwei sowie die persönlichen Gespräche mit Kollegen auf Platz drei als häufigste Informationsquellen genannt. Die Fachhochschule Münster nutzte diese Informationen, indem sie ein eigenes Internetportal für die Transferagentur anlegte sowie die Ansprache auf die identifizierten Entscheidergruppen fokussierte.

Überdies führte die Fachhochschule als Grundlage für ein Verständnis der Kundenwünsche Kundenzufriedenheitsanalysen in Form von Gap-Analysen durch. Die Erwartungen der Unternehmen an die Hochschulen wurden hierbei den Bewer-

tungen ihrer Leistung aus vergangenen Projekten gegenübergestellt. Hierbei lassen sich „Gaps“ („Lücken“) erkennen, die Handlungsfelder für das Science-to-Business Marketing darstellen. In einer auf ganz Deutschland ausgerichteten Studie ließen sich folgende Handlungsfelder aus vier Rubriken identifizieren:

Allgemein:

- Ergebnis
- Kompetenz
- Preis-/Nutzenverhältnis

Information, Transparenz und Kontakt:

- Verständliche Darstellung der Ergebnisse
- Verständigung/Ansprechbarkeit
- Schnelle, einfache Erreichbarkeit
- Persönliche Kommunikation

Praxis- und Kundenorientierung:

- Orientierung an der Problemlösung
- Orientierung an den Wünschen des Auftraggebers
- Orientierung am Nutzen des Auftraggebers

Management und Verwaltung:

- Einhaltung inhaltlicher bzw. Leistungs-Zusagen
- Termintreue
- Einhaltung des Kostenrahmens

Aufbauend auf diese Erkenntnisse lassen sich für jedes Handlungsfeld Strategien zur Schließung bzw. Minimierung der „Lücken“ ableiten.

Drei Strategien sind einzeln und/oder in Kombination möglich:

- das Produkt/die Leistung verbessern
- die Leistung besser kommunizieren
- Erwartungen der Realität gemäß managen

Für das Handlungsfeld „Ergebnis“ aus der Rubrik „Allgemein“ beispielsweise ergeben sich konkret folgende drei Strategien: Zunächst ist es wichtig, die Ergebnisorientierung der Hochschule zu steigern. Zusätzlich soll die Ergebnisorientierung der Hochschule eine zentrale Kommunikationsbotschaft darstellen. Um die „Lü-

cke“ im Bereich „Ergebnis“ ex ante zu adressieren, werden zudem die Erwartungen der Unternehmen an die Möglichkeiten angepasst (Erwartungsmanagement). Entsprechend dieses Beispiels hat die Fachhochschule Münster für jedes Handlungsfeld Strategien entwickelt, um die Lücken zwischen Erwartung der Unternehmen und wahrgenommener Forschungsleistung zu schließen.

Diese zunächst in Deutschland durchgeführte Kundenzufriedenheitsanalyse wurde ebenfalls in anderen Ländern (u.a. Australien, Japan, Südafrika, Portugal, Türkei) durchgeführt. Hierbei wurde deutlich, dass deutsche Unternehmen andere Anforderungen und Erwartungen bezüglich der Zusammenarbeit haben als Unternehmen aus dem Ausland. Diese Informationen sind insbesondere bei der Einwerbung ausländischer Drittmittel von Bedeutung.

Aus der Vielzahl der Analysen, die die Fachhochschule Münster durchgeführt hat, wurde eine „Toolbox“ mit derzeit 58 Instrumenten entwickelt, deren Verwendungsstruktur als Cubus dargestellt werden kann. Wie in Abbildung 3 zu erkennen, werden auf der vertikalen Achse die Forschungsfelder abgetragen. Auf der horizontalen Achse werden die Leistungsangebote der Universität dargestellt. Zudem sind die sieben „P´s“ des Research Marketing dargestellt. Diese umfassen neben den klassischen „P´s“ („Price“, „Promotion“, „Place“, „Product“) zudem noch die drei zusätzlichen P´s „People“, „Partnering“ und „Process“.

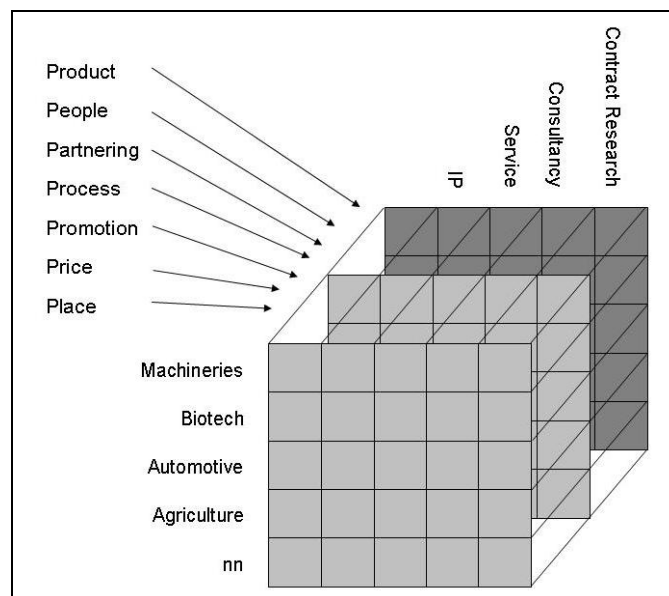


Abb. 3: Marketing Tollbox

Hieraus ergibt sich eine Matrix für das Science-to-Business Marketing mit strategischen und operativen Instrumenten für die Bereiche Prozesse und Strukturen, internes Marketing sowie externes Marketing wie in Abbildung 4 dargestellt. Hier werden beispielhaft die im Vortrag skizzierten Instrumente eingetragen. Somit bietet der Cubus für eine Vielzahl unterschiedlicher Problembereiche einen vorgefertigten Maßnahmenkatalog aus dem situationsspezifisch die passenden Maßnahmen ausgewählt werden können.

Ausgewählte Beispiele:	Prozesse und Strukturen	Internes Marketing	Externes Marketing
Strategisch	Prorektorat „Partnering“	Forschungsoffensive	Kundenzufriedenheitsstudien
Operativ	Mitglieder aus Unternehmen in Kommissionen	Raumhandelsmodell	Unternehmenstag mit Projektzimmern

Abb. 4: Struktur der Toolbox des Science-to-Business Marketing mit Beispielen

Abschließend lässt sich festhalten, dass Forschungsvermarktung eines klaren hochschulpolitischen Commitments aller Beteiligten insbesondere aber der uneingeschränkten Unterstützung der Hochschulleitung bedarf. Sie benötigt eine klare, akzeptierte und umsetzbare Strategie sowie professionelle Strukturen. Das Science-to-Business Marketing erfordert eine Ausweitung der Dienstleistungstiefe und „lebt“ von dem Engagement der Wissenschaftler. Zudem ist es eine Herausforderung, der nur in Zusammenarbeit mit Partnern und Netzwerken begegnet werden kann. Die entstehende Wertschöpfungskette von Forschung und Transfer darf dabei nicht getrennt werden.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass Science-to-Business Marketing ein wichtiges Instrument zur erfolgreichen Zusammenarbeit von Wissenschaft und Wirtschaft darstellt.

7. Weiterführende Literatur

Abramson, H. N./Encarnaçã, J./Reid, P. P./Schmoch, U. (Hrsg.) (1997): Technology Transfer in the United States and Germany. Lessons and Perspectives, Washington, D.C.

Baaken, Th./Plewa C./Quester P. (2007): Organisational Culture Differences and Market Orientation: An Exploratory Study of Barriers to University-Industry Relationships, IJTTC International Journal of Technology Transfer and Commercialisation.

- Baaken, Th./Sugasawa, Y. (ed.) (2006): IJTIP International Journal of Technology Intelligence and Planning, Vol. 2, No. 2, UK.
- Baaken, Th./Plewa, C. (2006): Key Success Factors for Research Institutions in Research Commercialization and Industry Linkages: Outcomes of a German/Australian Cooperative Project, in: Sherif, M. H./Khalil, T.M. (Ed.): Management of Technology. New Directions in Technology Management, Amsterdam et al., pp. 75-89.
- Baaken, Th./Plewa, C./Quester, P. (2005): Relationship Marketing and University-Industry Linkages: A conceptual framework, in: Marketing Theory Vol 5/4, pp. 433-456.
- Baaken, Th., (2004): Satisfaction ratings by industry clients of German and Australian research providers, in: Marcure, Judy (ed), Marketing Scientific Results & Services - A Toolkit, Sydney, Kyoto, The Hague, Washington DC, pp. 40-50.
- Baaken, Th., (2003): Strategien und Instrumente im Forschungsmarketing, in: Mager, Birgit; Hamacher, Henderika (Hrsg.): Marketing und Kommunikation von Forschung, Köln, S. 76-81.
- Clark, B.R., (1995): Places of Inquiry. Research and Advanced Education in Modern Universities, Berkeley et al., University of California Press.
- Clark, B.R., (1998): Creating Entrepreneurial Universities. Organizational Pathways of Transformation, Surrey, Pergamon.
- Etzkowitz, H./Leydesdorff, L. (Hrsg), (1997): Universities and the Global Knowledge Economy. A Triple Helix of University-Industry-Government Relations, London/New York, Pinter.
- George, G./Zahra, S. A./Wood, D.R. (2002): The effects of business-university alliances on innovative output and financial performance, in: Journal of Business Venturing 17.
- Hoppe, U. (2001): Marketingkonzeption für technologieorientierte öffentliche Forschungseinrichtungen – ein integraler Ansatz zur Gestaltung von Außenbeziehungen von außeruniversitären Forschungseinrichtungen, Fortschrittberichte des VDI, Reihe 16/136, Düsseldorf.
- Yencken, J./Gillin M. (2002): Australian University Spin-off Companies: Attitudes, Policies and Companies, Melbourne, [www.swin.edu.au/agse/research/ Finalg.pdf](http://www.swin.edu.au/agse/research/Finalg.pdf).
- Krücken, G., (2000): Wissenschaft im Wandel? Gegenwart und Zukunft der Forschung an deutschen Hochschulen, in: Stölting E./Schimank U. (Hrsg.), Die Krise der Universitäten, Leviathan Sonderheft.
- Krull, W./Meyer-Krahmer, F. (1996): Science and Technology in Germany (New Edition), London, Cartermill.
- Nicolay, R./Wimmers, S. (2000): Kundenzufriedenheit der Unternehmen mit Forschungseinrichtungen, DIHT, Berlin.
- Reinhard, M./Schmalholz, H. (1996): Technologietransfer in Deutschland – Stand und Reformbedarf, Berlin.
- Slaughter, S. /Leslie, L. L. (1997): Academic Capitalism. Politics, Policies, and the Entrepreneurial University, Baltimore/London, The Johns Hopkins University Press.
- van der Sijde, P.C./Cuyvers, R. (2003): Training researchers to commercialize research results, in: Industry & Higher Education.

8 Diskussion mit den einleitenden Statements von Dr. H. G. Helmstädter, HHL – Leipzig Graduate School of Management¹

Der grundsätzliche Treiber für die zunehmende Bedeutung des *Hochschulmarketing* ist die Zunahme des *Wettbewerbs* zwischen den Hochschulen, für die wiederum mehrere Entwicklungen verantwortlich sind: von der durch den Bologna-Prozess ausgelösten Konvergenz zwischen Universitäten und Fachhochschulen, über den verstärkten Markteintritt der privaten Hochschulen, die Einführung von Studiengebühren, den Wettlauf um private Finanzierungsmittel bis hin zur Exzellenzinitiative. Alle Faktoren haben zur Folge, dass die Profil- und Markenbildung, die genaue Analyse von Zielgruppen und die Ableitung von zielgruppenspezifischen Marketingmaßnahmen nun auch von den staatlichen Hochschulen in einem Maße betrieben wird, wie es bislang nur von den privaten Hochschulen bekannt war. Die zwei wichtigsten Felder des Hochschulmarketing sind dabei das *Werben um Studierende* und das *Werben um Finanzmittel*.

Studierendenwerbung bedeutet für alle Hochschulen zunächst einmal die Gewinnung von Studienanfängern für die grundständigen, also Bachelor-Studiengänge. Ich will mich hier aber auf einen anderen Aspekt konzentrieren, nämlich die Gewinnung von Studierenden *für die Masterphase*, weil ich hier die dramatischsten Veränderungen für die Hochschulen, insbesondere für Universitäten erwarte.

Abbildung 1 zeigt schematisch die unterschiedlichen Bildungspfade, die sich durch den Bologna-Prozess nach dem Bachelor-Abschluss eröffnen: Das (konsekutive) Weiterstudieren in demselben Fach (rechter Ast) ist dabei nur eine von drei Wahloptionen. Die Absolventen können alternativ direkt für ein Aufbaustudium (mittlerer Ast) optieren, z. B. ein MBA-Programm, in dem die geforderte „Berufserfahrung“ auch durch mehrere Praktika nachgewiesen werden kann (im amerikanischen Sprachgebrauch: ein „Junior MBA“) oder sie entscheiden sich zunächst für eine (meist mehrjährige) Phase der Berufstätigkeit (linker Ast) und danach erst zwischen weiterführendem und Aufbaustudium. In beiden Varianten ist das Studium dann wiederum zu differenzieren nach Vollzeit- und Teilzeitformat.

Insgesamt ergeben sich also durch diese unterschiedlichen Optionen eines Bachelorabsolventen sieben verschiedene Zielgruppen (Nr. 2 bis 8), die sich für ein Masterstudium interessieren. Hinzu kommt noch Zielgruppe Nr. 1, die sich nicht für einen weiteren akademischen Abschluss interessiert, sondern nur für einen

¹ Seit April 2007 Präsident der Fachhochschule Brandenburg.

spezifischen Weiterbildungsinhalt. Für all diese Zielgruppen gilt es, spezifische und überzeugende, also nachfrageorientierte Studienangebote und -formate zu formulieren.

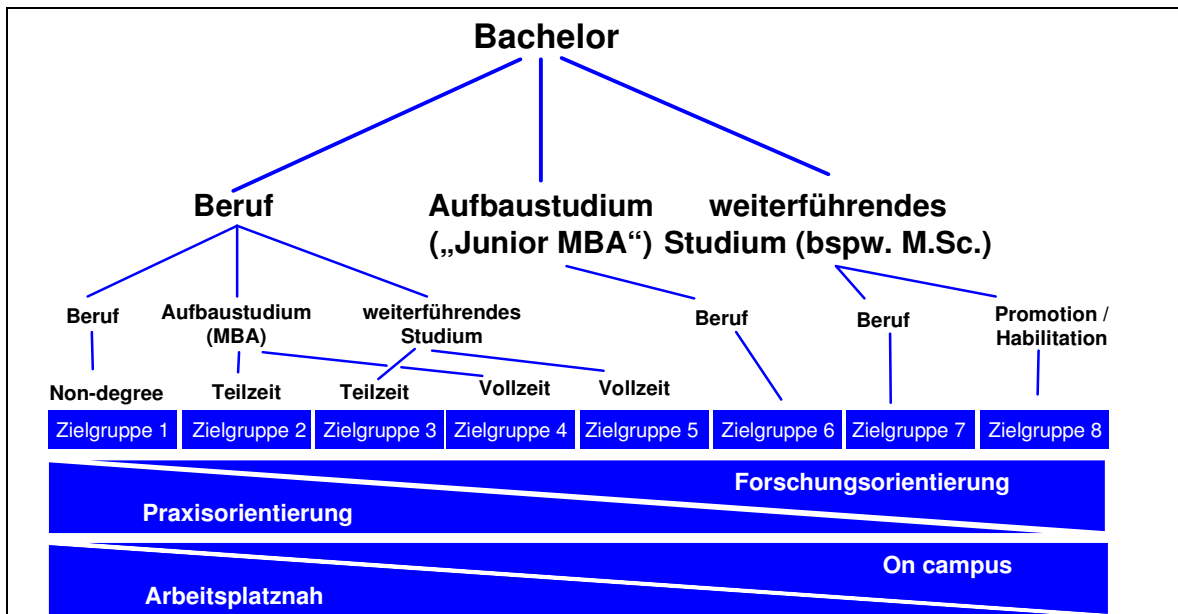


Abb. 1: Mögliche Ausbildungswege nach dem Bachelor

Ich behaupte, dass sich viele staatliche Hochschulen nach wie vor nur mit weniger als 50 % dieser Zielgruppen überhaupt systematisch auseinandersetzen. Viele Akteure, vor allem an Universitäten, unterliegen der Hoffnung, dass insbesondere „die guten“ Bachelor-Absolventen den konsekutiven Einstieg in die Masterphase präferieren und die „weniger guten“ den direkten Berufseinstieg. Vieles spricht aber dafür, dass wettbewerbsbedingt genau das Gegenteil eintritt, weil die guten Bachelor-Absolventen frühzeitig von Arbeitgebern umworben werden und erst nach einiger Zeit der Berufserfahrung oder lieber in einem berufsbegleitenden Format an die Hochschulen zurückzukehren wünschen.

Sofern die Hochschulen Studiengebühren erheben, sind die Studierenden zugleich auch eine bedeutende Zielgruppe auf dem Feld des *Werbens um Finanzmittel*. Es treten aber weitere Zielgruppen hinzu, namentlich Unternehmen als Sponsoringpartner und Privatpersonen als Stifter und Mäzene. Die Profil- und Markenbildung der Hochschulen beinhaltet dann nicht nur zielgruppenspezifische Studienangebote sondern auch Kooperations- und Leistungsangebote für Unternehmen und Privatpersonen. Im Folgenden will ich für diese drei Zielgruppen die

Zahlungsmotive und *Zahlungsbereitschaften* näher ergründen und deren tatsächlichen Beitrag zur Finanzierung am Beispiel von zwei privaten Business Schools darstellen, nämlich der HHL – Leipzig Graduate School of Management und der WHU – Otto Beisheim School of Management (Abbildung 2).

An beiden privaten Hochschulen liegen die Studiengebühren am oberen Rand der Preisskala in Deutschland (8.000 € pro Jahr an der HHL und 10.000 € an der WHU). Diesen Studiengebühren stehen als Gegenleistungen bessere Studienbedingungen sowie ein früherer und besser bezahlter Berufseinstieg gegenüber.

Der Gesamtbeitrag zur Finanzierung, der durch *Studiengebühren* mobilisiert wird, liegt im Jahr 2004 bei 1,6 Mio. an der HHL und bei 4,7 Mio. € an der WHU, das entspricht in beiden Fällen rund 33 % des Budgets (Abbildung 2). Das Potenzial aus dieser Finanzquelle kann – nach einer Phase der Preiserhöhungen in den letzten fünf Jahren – inzwischen als ausgeschöpft gelten.

Auf der Seite des *Sponsorings durch Unternehmen* ist die Gewinnung von überdurchschnittlich qualifiziertem Management-Nachwuchs sicherlich das am nächsten liegende Motiv der Geldgeber. Auf diesem Gebiet hat sich an allen Business Schools eine vielfältige und permanente Zusammenarbeit mit den Unternehmen etabliert. Die Gegenleistungen der Hochschulen bestehen darin, die Möglichkeiten des Zugriffs auf die Absolventen zu rationieren, d.h. diesen Zugriff auf Sponsoren zu beschränken und dabei gestaffelte Qualitäten des Zugriffs für je unterschiedliche Preise (zwischen 5.000,- € und 20.000,- €) zu definieren. Auf diesem Gebiet stehen Leistung und Gegenleistung heute schon in einem derart ausgewogenen Verhältnis, dass von einer am Markt eingekauften *Personaldienstleistung* gesprochen werden kann.

Das sich aus diesen Überlegungen abzeichnende Sponsoringpotenzial lässt sich durch folgende Modellrechnung quantifizieren: 20 % eines Jahresbruttogehalts gilt bei Personaldienstleistern als übliche Provision für die Vermittlung von „high potentials“ als Berufseinsteiger. Daraus errechnet sich – bei einem durchschnittlichen Einstiegsgehalt von 45.000 € – ein theoretisches jährliches Potenzial von 765.000 € für die WHU und 918.000 € für die HHL (Absolventenzahl x 9.000 €).

Dies entspricht einem Anteil am Gesamtbudget der Hochschulen von maximal 20 %. Die Summe der von Sponsoren und Stiftern aufgebrauchten Finanzierungsanteile liegt aber an beiden Hochschulen bei rund 50 %.

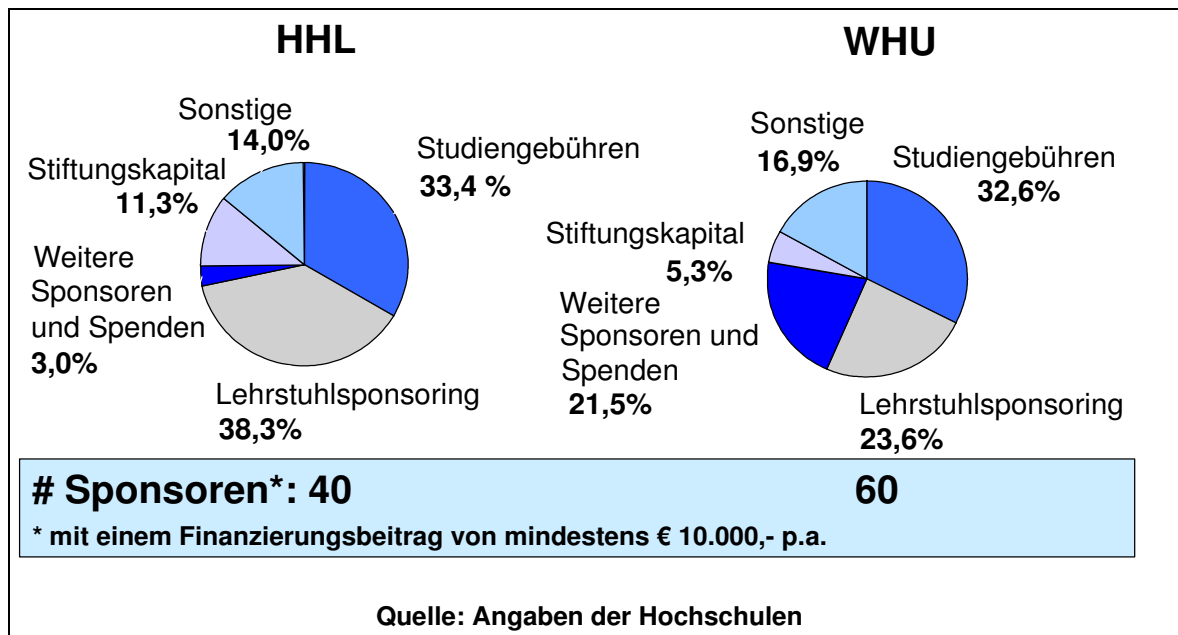


Abb. 2: Finanzierungsquellen von HHL und WHU (Datenbasis: 2004)

Den größten Anteil an der Finanzierung der HHL tragen mit 38,3 % die Lehrstuhl-stifter. Dabei werden etwa zwei Drittel der Mittel direkt oder indirekt (über den Stif-terverband für die Deutsche Wissenschaft) von Unternehmen (KfW, PwC, Sach-sen LB, Sparkasse Leipzig und TUI) aufgebracht. Ein weiteres Drittel tragen Stif-tungen bei (Dieter Schwarz-Stiftung, Körber-Stiftung, Leipziger Stiftung für Innova-tion und Technologietransfer). An der WHU liegt der Anteil der Lehrstuhl-stifter bei 23,6 %. Auch hier werden die Lehrstühle sowohl von Unternehmen (z.B. Deutsche Telekom und Dresdner Bank) als auch von Stiftungen (Otto Beisheim -, Dietmar Hopp-, Herbert Quandt- und Erich und Irmgard Schneider-Stiftung) getragen. Zur Einordnung der Stiftungslehrstühle kann also festgehalten werden, dass die auf diese Weise aufgebrauchten Mittel zwar rein privater Herkunft sind. Allerdings kann hier nicht in derselben Weise von Gegenleistungen der Hochschule gesprochen werden. Einerseits werden die Mittel zu rund einem Drittel von Stiftungen ausge-

geben, die weder in der Lage noch Willens sind, eine direkte wirtschaftliche Gegenleistung zu empfangen. Andererseits kommt der durch einen Stiftungslehrstuhl geschaffene Nutzen nur in dem Maße dem Stifterunternehmen zu Gute, in dem es diesem gelingt, Absolventen der Hochschule zu rekrutieren. Letztlich kann man argumentieren, dass der Charakter der akademischen Ausbildung als *öffentliches Gut* das Sponsoringpotenzial der Unternehmen begrenzt. Die Exzellenz der Ausbildung und Lehre an einer Business School kommt eben allen dort Studierenden zu gute und damit auch allen Unternehmen, die diese Studierenden schließlich einstellen werden. Ein Sponsoringmotiv für ein einzelnes Unternehmen kann sich aber nur aus demjenigen Nutzen ergeben, den sich dieses Unternehmen auch exklusiv aneignen kann. Der beste und einzige Maßstab für diese Aneignung ist der Anteil an den Absolventen, den ein Unternehmen für sich rekrutieren kann. Das dadurch mobilisierbare Sponsoringpotenzial ist aber begrenzt (siehe oben).

Ein weiteres Sponsoringmotiv der Unternehmen besteht in der unternehmensspezifischen *Forschung und Beratung*, die an allen Business Schools in großem Umfang betrieben wird. Allerdings handelt es sich hierbei meist um eine projektgebundene Zusammenarbeit, die in der Regel gesondert abgerechnet wird und der dann entsprechende zusätzliche Ressourcen der Hochschulen gegenüberstehen.

Schließlich verfügen beide Hochschulen auch über Erträge aus *Stiftungskapital*, die mit 11,3 % bzw. 5,3 % zum jährlichen Budget beitragen. Im Falle der HHL entstammt das Stiftungskapital einem Darlehen des Freistaats Sachsen, im Falle der WHU aus privaten Mitteln des Namensgebers Otto Beisheim.

Insgesamt lässt sich also schlussfolgern: Die Möglichkeit der Vollfinanzierung einer Hochschule aus privaten Mitteln existiert durchaus, eine Gegenleistung in voller Höhe lässt sich allerdings nicht erbringen. Damit ist eine vollständige Kommerzialisierung einer Hochschule selbst in einem wirtschaftsnahen Fach wie Betriebswirtschaft ohne Stifter und Mäzenatentum nicht möglich.

Zusammenfassend lassen sich fünf Thesen formulieren:

- 1. These:** Es besteht **Handlungsbedarf für die Hochschulen**, insbesondere bei der Profilbildung und der Nachfrageorientierung mit dem Ziel der Schaffung von Transparenz in einem unübersichtlicher gewordenen Markt.
- 2. These:** Konkrete **Aktionsfelder des Hochschulmarketing** sind die Anwerbung von Studierenden und die Erschließung privater Finanzierungsquellen.
- 3. These:** Alle Hochschulen müssen verstärkt **Differenzierungsmerkmale entwickeln**, wie z. B. die Qualität der Studienbedingungen sowie das Profil und die Reputation von Forschung und Lehre.
- 4. Private Hochschulen sind (nur) Vorreiter der Kommerzialisierung**, die Modelle und Überlegungen des privaten Hochschulsektors werden in naher Zukunft auch bei den staatlichen Hochschulen Anwendung finden.
- 5. Bildung bleibt ein öffentliches Gut**, selbst im Fach Betriebswirtschaft ist eine vollständige „Kommerzialisierung“ eine Illusion.

Zu Beginn der abschließenden, von **Prof. Meffert**, Universität Münster, geleiteten Diskussion wurde von allen Teilnehmern noch einmal auf die Bedeutung und die Notwendigkeit des Hochschulmarketing hingewiesen. Dies gilt insbesondere vor dem Hintergrund der bereits eingetretenen und anstehenden vielschichtigen Veränderungen in der Hochschullandschaft. Die Hochschulen müssen sich auf die Stakeholder ausrichten, um letztendlich im Wettbewerb bestehen zu können.

Im Zentrum der Diskussion stand daher die Frage wie das Hochschulmarketing erfolgreicher gestaltet werden kann, welche Barrieren einem Hochschulmarketing entgegenstehen und wie diese Barrieren überwunden werden können. Die Ergebnisorientierung stellt hierbei einen wichtigen Faktor dar. Zentraler Punkt ist hierbei die Zieldefinition um die Ergebnisse sowie die Effektivität und die Effizienz richtig messen zu können. Daher stellt sich die Frage welche Ziele die Hochschule mit welchen Prioritäten wie erzielen kann.

Als Ergebnis dieser Fragestellung kann festgehalten werden, dass jede Hochschule ein eigenes Profil entwickeln muss und sich klar in dem ausdifferenzierten Marktpositionieren muss. In diesem Zusammenhang gilt es, kurzfristige Ziele mit einem Zeithorizont von vier bis fünf Jahren als Antwort auf die Einführung der Bachelor- und Masterstudiengänge zu definieren. Zudem müssen die Hochschulen eine langfristige Zielsetzung verfolgen und die Frage beantworten, wo sie in den nächsten 40 Jahren stehen wollen. Für die Universität Bremen gilt daher z. B. wie von **Prof. Müller** angemerkt das Langfristziel „Die Universität Bremen wird die erfolgreichste Forschungsuniversität Norddeutschlands“. Um dies zu gewährleisten muss es der Hochschulleitung gelingen für ein solches Ziel die Unterstützung der gesamten Universität zu bekommen. Hierbei stellt die Synchronisation der Ziele der Professoren und der Fachbereiche mit den Zielen der Universität die wichtigste Aufgabe dar. Der Hochschulleitung muss es gelingen, möglichst viele Zielgruppen für ein gemeinsames Ziel zu gewinnen, um im Nachgang Entscheidungen durchsetzen zu können. Das bedeutet ebenfalls Prioritäten zu setzen und nachhaltig die verschiedenen Zielgruppen zu vereinen.

Der Nutzen des Marketing ist nicht nur vor dem Hintergrund der Erreichung ökonomischer Ziele zu sehen. Vielmehr stellt auch die Verfolgung von vorökonomischen, psychografischen Zielen ein wichtiger Aspekt dar. Daher ergibt sich die Fragestellung, wie diese Ziele von Universitäten ausgestaltet werden sollten. **Prof. Baaken** führte aus, dass die Fachhochschule Münster u. a. das Ziel der Kundenbindung verfolgt. Daher werden regelmäßig Kundenzufriedenheitsanalysen durchgeführt. Diese Ergebnisse ermöglichen es der Fachhochschule, Unternehmen spezifische Forschungsprodukte anzubieten und die Kontakte auszubauen sowie Kooperationen langfristig zu entwickeln. **Dr. Helmstädter** sieht ebenfalls das Kundenbindungsziel als wichtige Zielsetzung im Hochschulmarketing. Seiner Ansicht nach stehen hierbei die Studenten im Mittelpunkt. Durch die Änderungen im Bereich der Studiengebühren ist eine starke Zunahme der Service- und Betreuungsforderungen bei den Studenten zu erwarten. Die Themen Leistungsangebot und Qualität werden daher zentrale Ziele im Hochschulmarketing darstellen.

Herr Kramberg führt aus, dass neben der Kundenzufriedenheit, die Schaffung von Identifikation und Bindung an die Hochschule ein weiteres Ziel des Hochschulmarketing darstellen soll. Hierbei lässt sich eine hohe Korrelation von Zufriedenheit und Bindung konstatieren, wobei die Bindung während des Studiums in

erster Linie an bestimmte Professoren und Lehrstühle gegeben ist. Daher ist es wichtig durch kontinuierlichen Dialog mit den Alumni den Kontakt zu halten und somit langfristig die Bindung vom Lehrstuhl auf die Universität übergehen zu lassen.

Neben den zumeist nicht ganz klar definierten Zielsystemen an den Universitäten stellt die Operationalisierung der Ziele eine weitere große Herausforderung dar. Hierbei werden viel zu oft die Realitäten an den Hochschulen verkannt. **Prof. Müller-Böling** führte hierzu aus, dass die Akzeptanz von Realitäten sowie die Einleitung von Konsolidierungsprozessen an den Hochschulen in der Praxis kaum zu beobachten ist. Insbesondere Hochschulen ohne klare Forschungsprofilierung könnten dies nutzen und eine Positionierung als exzellente Lehruniversität anstreben. Hochschulmarketing kann daher auch bedeuten, dass eine Spezialisierung und Selektion richtig ist. Zudem muss ein Fit zwischen Qualifikation des Personals und kommuniziertem Außenbild der Hochschule gegeben sein. Nur so kann man erreichen, dass die richtigen Studenten die richtigen Universitäten finden. Hierbei werden Auswahlverfahren eine wichtige Rolle spielen. Die neu geschaffenen Freiheiten durch den Gesetzgeber werden von den Hochschulen hierbei noch viel zu wenig genutzt.

Durch die Implementierung des Marketingverständnisses stellt sich impliziert die Frage nach den benötigten Führungsinstrumenten. Hierbei lässt sich feststellen, dass die zur Verfügung stehenden Führungsinstrumente begrenzt sind. Zudem sind die verfügbaren Instrumente sehr stark abhängig von Größe und Struktur der Hochschule. Daher braucht das Marketing eine klare organisatorische Verankerung in der Hochschulführung. Je stärker die Verantwortungsbereiche implementiert sind und je deutlicher deren Zuständigkeiten definiert sind, desto klarer können Hochschulen geführt werden.

Professionalität im Hochschulmarketing bedeutet Professionalität im Management. Hierbei spielt auch und insbesondere die Qualität des Management und die Klarheit der Ziele eine zentrale Rolle. Zudem ist die Kontinuität im Management eine wichtige Voraussetzung für Erfolg. Dieser Aspekt betrifft ebenfalls das Eingreifen der Politik. Es lässt sich feststellen, dass Hochschulen wo der Einfluss der Politik gering ist, klare Ziele der Hochschule existieren und ein Rektor kontinuierlich an deren Umsetzung arbeitet, erfolgreicher sind als andere Hochschulen. Es muss

dabei der Führung gelingen, das Stakeholderspektrum der Hochschule auf ein gemeinsames Ziel einzuschwören. Nur dann kann eine Dachmarke gebildet sowie ein zentrales Leitbild für alle Stakeholder entwickelt und gelebt werden. Kleine Hochschulen haben hierbei einen Vorteil und müssen diesen für eine klare Positionierung und das Ausfüllen von Nischen nutzen. Bei großen Hochschulen steht oft die Einigung auf „den kleinsten gemeinsamen Nenner“ am Ende einer Diskussion, dabei ist gerade in diesem Bereich eine Fokussierung gefordert. Abschließend lässt sich feststellen, dass klare Leitbilder und Dachmarken nur durch starke Führung durchgesetzt werden können. Wenn dies gelingt, können Dachmarken als Orientierung für Vertrauen und Qualität wahrgenommen werden und entfalten ihren vollen Nutzen für die Hochschule.

Dokumentiert von:
Dipl.-Kfm. Martin Schiffer

ISSN 1862-7188
ISBN 978-3-939589-61-7