

Dissertation

zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der Wirtschafts- und
Sozialwissenschaften (Dr. rer. pol.)

Aktuelle Entwicklungen des Hochschulmarketing in Deutschland

Am Beispiel der Region Berlin/Brandenburg

Vorgelegt bei:

Prof. Dr. Ingo Balderjahn

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Marketing
an der Universität Potsdam

von:

Reingard Jäger

Potsdam, den 13. Juli 2009

Online veröffentlicht auf dem
Publikationsserver der Universität Potsdam:
URL <http://opus.kobv.de/ubp/volltexte/2010/4578/>
URN <urn:nbn:de:kobv:517-opus-45783>
<http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:kobv:517-opus-45783>

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VI
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung und Relevanz des Themas	1
1.2 Forschungslücke und Forschungsziel	3
2 Konzeptionelle Grundlagen des Hochschulmarketing	5
2.1 Definition, Herleitung und Begründung von Hochschulmarketing	5
2.2 Methodische Ansätze zur Einführung von Marketing an Hochschulen	7
2.2.1 Strategische Positionierung	7
2.2.2 Situationsanalyse	9
2.2.3 Zielgruppen	14
2.2.4 Marktbearbeitungs- und Wettbewerbsstrategien	19
2.2.5 Markenmanagement	22
2.2.6 Zusammenfassung strategisches Marketing	26
2.3 Grenzen des Hochschulmarketing	27
3 Analyse der Rahmenbedingungen in Deutschland	29
3.1 Bisherige Situation	29
3.2 Neue Herausforderungen	32
3.2.1 Umstellung auf Bachelor und Master	33
3.2.2 Entwicklung der Zulassungsbestimmungen	34
3.2.3 Hochschulpakt 2020	35
3.2.4 Einführung von Studiengebühren	37
3.2.5 Finanzielle Rahmenbedingungen	40
3.2.6 Wettbewerb unter deutschen Hochschulen	42

4	Instrumente des Hochschulmarketing	45
4.1	Leistungsangebote einer Hochschule	45
4.2	Personalpolitik im Bildungssektor	48
4.3	Die Rolle des Preises im Hochschulmarketing	50
4.3.1	Studiengebühren	50
4.3.2	Studienfinanzierung und -konditionen	53
4.3.3	Fundraising	54
4.4	Bereitstellung von Forschung und Lehre	58
4.5	Kommunikation der Hochschulleistungen	59
4.5.1	Begriffsklärung Kommunikationspolitik	59
4.5.2	Rahmenbedingungen der Kommunikation	61
4.5.3	Instrumente der Kommunikationspolitik	63
4.6	Internetmarketing	66
4.7	Erfolgskontrolle	68
5	Methodische Vorgehensweise und Forschungsdesign	69
5.1	Grundlagen der qualitativen Interviewforschung in Abgrenzung zu quantitativen Methoden	69
5.2	Wahl der Interviewform: Leitfadengestütztes Experteninterview	71
5.3	Begründung des Interviewleitfadens	74
5.4	Vorgehensweise bei der Auswahl der Interviewpersonen	75
5.5	Reflektion der Interviewsituation	77
5.6	Darstellung der angewandten Transkriptionsregeln	78
5.7	Analyse der Interviews	79
5.7.1	Längsauswertung einzelner Gespräche	81
5.7.2	Querauswertung über alle Gespräche	85
5.8	Gütekriterien qualitativer Forschung	87

6	Ergebnisse: aktuelle Tendenzen im Hochschulmarketing in Berlin und Brandenburg	90
6.1	Entwicklungsstand des Hochschulmarketing an Berliner und Brandenburger Hochschulen	90
6.2	Organisatorische Verankerung von Hochschulmarketing in den befragten Institutionen	93
6.2.1	Die Tätigkeitsbereiche der Interviewpartner in den jeweiligen Hochschulen	93
6.2.2	Die Rolle der Hochschulleitung	95
6.2.3	Weitere an Marketing beteiligte Bereiche der Hochschulverwaltung	96
6.3	Wichtige Bestimmungsfaktoren des Marketing in den befragten Hochschulen	99
6.3.1	Definition von Presse- und Öffentlichkeitsarbeit sowie Hochschulmarketing aus Sicht der Interviewten	99
6.3.2	Strategische Marketingkonzeptionen der Hochschulen	100
6.3.3	Marketingschwerpunkte der Hochschulen	101
6.3.4	Corporate Design und Internetauftritt.....	103
6.3.5	Marketingbudget	105
6.4	Abstimmung von Marketingrichtlinien innerhalb der Hochschule	106
6.5	Kommunikationsaktivitäten für verschiedene Zielgruppen	109
6.5.1	Potenzielle Studierende	109
6.5.2	Immatrikulierte Studierende	116
6.5.3	Absolventen der Hochschule	120
6.5.4	Externe Finanziers	123
6.5.5	Allgemeine Öffentlichkeit	126
6.6	Evaluation der Marketingaktivitäten innerhalb der untersuchten Hochschulen	127
6.6.1	Instrumente der Situationsanalyse und Erfolgskontrolle	127
6.6.2	Schwierigkeiten bei der Umsetzung von Hochschulmarketing sowie Vorhaben und Wünsche für die Zukunft	128

6.7	Vorschlag zur Typisierung der befragten Hochschulen nach dem Entwicklungsstand ihres Marketing.....	130
6.7.1	Die Beziehungspfleger.....	132
6.7.2	Die Selbstläufer.....	132
6.7.3	Die Kreativen	133
6.7.4	Die Austauschbaren.....	134
6.7.5	Die Bildungsmarken.....	135
6.7.6	Die Nachzügler	137
6.8	Zusammenfassung der qualitativen Untersuchung und Vorschlag zur quantitativen Überprüfung.....	138
7	Kritische Würdigung	140
7.1	Nachteile qualitativer Forschungsmethoden	140
7.2	Problematik von Experteninterview und qualitativer Inhaltsanalyse	141
7.3	Grenzen der vorliegenden Untersuchung	143
8	Fazit und Ausblick.....	143

Abbildungsverzeichnis

Abb. 2-1: (fiktive) Stärken und Schwächen einer Hochschule im Vergleich zu einem Wettbewerber	10
Abb. 2-2: SWOT-Matrix.....	11
Abb. 2-3: Portfolio für eine Hochschule	13
Abb. 2-4: Überblick über die Zielgruppen einer Hochschule.....	14
Abb. 2-5: Phasen des Studienentscheidungsprozesses	16
Abb. 2-6: Zielmarktstrategien	20
Abb. 2-7: Begriffsklärung Markenmanagement	24
Abb. 3-1: Entwicklung der Studienkapazitäten auf Grundlage der Basis 1	37
Abb. 3-2: Motivation von Geldgebern.....	56
Abb. 4-1: Marketing-Planungskreislauf	68
Abb. 5-1: Kategorisierende versus rekonstruktiv-hermeneutische Verfahren ..	80
Abb. 5-2: Formen qualitativer Inhaltsanalyse.....	82

Tabellenverzeichnis

Tab. 4-1: Materialisierte Leistungen einer Hochschule	47
Tab. 5-1: Samplestruktur.....	77
Tab. 6-1: Anzahl der Studierenden in den befragten Hochschulen.....	92
Tab. 6-2: Überblick über die Typisierung der befragten Hochschulen.....	131
Anhang 1: Vergleich der Studiengebührenmodelle zum WS 07/08.....	146
Anhang 2: Leitfaden für die Interviews mit den Pressesprechern.....	147
Anhang 3: Vorschlag für einen Fragebogen zur quantitativen Überprüfung der Interviewergebnisse	148
Anhang 4: Transkripttexte der Interviewprotokolle.....	149

Abkürzungsverzeichnis

AG:	Arbeitsgruppe
AStA:	Allgemeiner Studierenden-Ausschuss
BA:	Berufsakademie
Bafög:	Bundesausbildungsförderungsgesetz
BAnz:	Bundesanzeiger
BMBF:	Bundesministerium für Bildung und Forschung
CB:	Corporate Behavior
CC:	Corporate Communication
CD:	Corporate Design
CHE:	Centrum für Hochschulentwicklung
CI:	Corporate Identity
DAAD:	Deutscher Akademischer Austauschdienst
DDR:	Deutsche Demokratische Republik
DFG:	Deutsche Forschungsgemeinschaft
FDJ:	Freie Deutsche Jugend
FH:	Fachhochschule
GG:	Grundgesetz
HIS:	Hochschulinformationssystem
HRG:	Hochschulrahmengesetz
HRK:	Hochschulrektorenkonferenz
HZB:	Hochschulzugangsberechtigung
KMK:	Kultusministerkonferenz
MWFK:	Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur

OECD: Organization for Economic Cooperation and Development =
Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung

PPP: Public Private Partnership

PR: Public Relations

SED: Sozialistische Einheitspartei Deutschlands

USP: Unique selling Proposition

WRK: Westdeutschen Rektorenkonferenz

ZVS: Zentralstelle für die Vergabe von Studienplätzen

1 Einleitung

1.1 Problemstellung und Relevanz des Themas

Die deutsche Hochschullandschaft¹ hat in den letzten Jahren zahlreiche Veränderungen bewältigen müssen und steht weiterhin großen Herausforderungen gegenüber, durch welche sich zunehmend wettbewerbsähnliche Merkmale in diesem Sektor verfestigen.

Durch die Umstellung auf international vergleichbare Bachelor- und Masterstudiengänge nach dem Bologna-Abkommen von 1999 (vgl. HRK 2006a, S. 285-290) ist das Wettbewerbsumfeld für die einzelne Hochschule größer geworden. Die Vergleichbarkeit und Durchlässigkeit der Abschlüsse deutscher Fachhochschulen und Universitäten untereinander ist gestiegen und die Belegung eines Studienplatzes an einer ausländischen Hochschule leichter geworden (vgl. ebd., S. 34-37).

Seit der im Jahre 2004 erfolgten Neuregelung der Studienplatzvergabe für von der Zentralstelle für die Vergabe von Studienplätzen (ZVS) betreute Studiengänge können bzw. müssen Hochschulen 60% der Bewerber selbst auswählen; nur noch 40% werden durch die ZVS zugelassen (vgl. ZVS 2007b). Der Ruf einer Hochschule in der Wirtschaft wird u.a. durch die Leistungen ihrer Absolventen bestimmt. Daher wird die Schaffung und Sicherung eines möglichst großen Anteils leistungsstarker Bewerber um einen Studienplatz zu einer wichtigen Kommunikationsaufgabe. Durch die Entlassung qualifizierter Absolventen in die Wirtschaft verbessern Hochschulen nicht nur ihre Reputation, sondern gleichzeitig die Arbeitsmarktchancen nachfolgender Jahrgänge und sorgen damit wiederum für eine bessere Ausgangsposition bei der Rekrutierung neuer leistungsstarker Bewerber.

Bisher ist (in den alten Bundesländern) die Nachfrage nach Studienplätzen noch größer als das Angebot. Laut einer Prognose der Kultusministerkonferenz (KMK) wird diese in den nächsten Jahren sogar noch ansteigen, da die doppelten Abiturjahrgänge

¹ Unter dem Begriff Hochschule werden im Folgenden immer staatliche Fachhochschulen und Universitäten zusammengefasst.

aufgrund der Einführung des achtjährigen Gymnasiums auf den Bildungsmarkt drängen² (vgl. KMK 2005a, S. 5 und Buch et.al. 2006, S. 5ff.). Viele Hochschulen befinden sich somit zurzeit noch auf einem Angebotsmarkt, welcher nur eingeschränkt Marketingmaßnahmen erfordert. Allerdings wird sich dieser im Zuge des demographischen Wandels früher oder später zu einem von Nachfragern bestimmten Markt entwickeln. Damit gelten dann auch für Hochschulen die Regeln dieser Märkte (vgl. Thieme 2001, S. 495). Die neuen Bundesländer befinden sich bereits jetzt in dieser Situation. Durch die geburtenschwachen Jahrgänge nach 1989 sinkt die Anzahl der Studienberechtigten eines Jahrgangs bereits ab 2009 unter das Niveau vergangener Zeiträume (vgl. Buch et.al. 2006, S. 5ff.).

Die Einführung von Studiengebühren in einigen Bundesländern nach der Genehmigung des BGH 2005 (vgl. BverfG 2005) erfordert marketingspezifische Maßnahmen der jeweiligen Hochschulen, mit denen zahlungskräftige und zahlungswillige Nachfrager identifiziert werden können, ähnlich wie einige private Bildungseinrichtungen dies bereits seit langem praktizieren. Hochschulen ohne kostenpflichtige Studiengänge und mit entsprechend geringerer finanzieller Ausstattung müssen verstärkt Überlegungen vornehmen, welche Strategien sie dem entgegensetzen können (vgl. Reckenfelderbäumer; Kim 2006a, S. 16).

Zudem ist der Wettbewerb des Bildungssektors mit anderen Politikbereichen um die Verteilung der staatlichen Haushaltsmittel größer geworden³. So müssen Hochschulen den sinnvollen Umgang mit zugewiesenen Mitteln durch strengere Kontrollen viel detaillierter als bisher belegen und die Budgetierung nach neuen Leistungskriterien ausrichten (vgl. Ziegele 2001, S. 195f.). Um Finanzierungslücken zu schließen, bemühen sich die Hochschulen bereits verstärkt um Drittmittel oder Zuschüsse aus der Privatwirtschaft (vgl. Hermanns 2001, S. 132f.).

² In Bundesländern mit einer bisherigen Abiturdauer von 13 Jahren (Gymnasialzeit = 9 Jahre) wurde mit Beschluss der KMK vom 28.02.1997 eine Gymnasialzeit von 8 Jahren eingeführt. Je nach dem Jahr der Umsetzung des achtjährigen Gymnasiums werden von 2007 bis 2015 gleichzeitig zwei Abiturjahrgänge in den jeweiligen Bundesländern ihre Hochschulzugangsberechtigung (HZB) erhalten (vgl. KMK 2005b).

³ Auch die öffentliche Verwaltung musste sich bereits Qualitäts- und Wettbewerbsfragen stellen und wurde im Rahmen des neuen Steuerungsmodells (Public Management) weitgehend reformiert (vgl. Berthold 2001, S. 432).

All diese neuen Rahmenbedingungen führen dazu, dass Hochschulen in bestimmten Punkten Unternehmen immer ähnlicher werden. Dementsprechend gleichen ihre Leistungen in Lehre und Forschung Absatzobjekten, die im Vertrieb Unterstützung durch professionelles Marketing benötigen. Eine Bildungseinrichtung besitzt mehrere Anspruchsgruppen: die Studierenden, welche Bildungsleistungen nachfragen; den Staat, der für die Leistungen zahlt; die Öffentlichkeit, die an Grundlagenforschungen interessiert ist und schließlich die Wirtschaft, die Absolventen rekrutiert (vgl. Berthold 2001, S. 431). Die Hochschulen befinden sich untereinander verstärkt im Wettbewerb um qualifizierte (und ggf. zahlungswillige) Studierende, um renommierte Wissenschaftler und um finanzielle Mittel vom Staat und/oder aus der Privatwirtschaft.

1.2 Forschungslücke und Forschungsziel

Im englischsprachigen Raum blickt die Hochschulforschung bereits auf eine längere Tradition zurück. Mitte der 1980er setzt sich auch Kotler mit seinem Buch „*Strategic Marketing for Educational Institutions*“ mit der Übertragung des Marketinggedankens auf den Bildungsbereich auseinander (vgl. Kotler; Fox 1995 und 1985). Seit Mitte der 1990er widmet sich mit dem „*Journal of Marketing for Higher Education*“ eine Zeitschrift eigens dieser Thematik. In Deutschland beschäftigen sich seit der Jahrtausendwende zunehmend Dissertationen mit speziellen Themen des Hochschulmarketing. So setzte sich Trogele mit dem Strategischen Hochschulmarketing auseinander (vgl. Trogele 1997), Schober entwickelte ein Konzept für strategisches Fakultätsmarketing (vgl. Schober 2001) und Gerhard betrachtete die Hochschulmarke (vgl. Gerhard 2004). Eine große Rolle für die Entwicklung von Hochschulmarketing an deutschen Hochschulen spielen die Veröffentlichungen, Studien und Tagungen zu konkreten Fragestellungen des Hochschulmarketing von den hochschulnahen Organisationen wie der HRK, dem CHE und DAAD sowie HIS.

Diese Arbeit möchte dazu beitragen, einen Gesamtüberblick über die strategischen und operativen Handlungsoptionen einer Hochschule im Rahmen von Marketingüberlegungen zu geben. Weiterhin sollen in einem empirischen Teil folgende Forschungsfragen im Mittelpunkt stehen:

- Wie weit sind Marketingbestrebungen in den deutschen Hochschulen tatsächlich angekommen?
- Wie ist Marketing dort organisatorisch verankert?
- Welche Faktoren bestimmen den Stand der Entwicklung an den jeweiligen Hochschulen?

Im Abschnitt A erfolgt im zweiten Kapitel die Herleitung des Begriffs Hochschulmarketing aus dem allgemeinen Verständnis von Marketing in Anwendung auf Hochschulen und die Vorstellung von Instrumenten der strategischen Marketingkonzeption. Dabei werden auch der gesellschaftspolitische Bildungsauftrag und die besondere Rolle von Hochschulen im Unterschied zu Wirtschaftsunternehmen in den Fokus gerückt, welche die Ziele, aber auch Grenzen für Marketing und privatwirtschaftliches Management im Bildungsbereich mitbestimmen. Das dritte Kapitel dieses Abschnitts analysiert die allgemeinen Rahmenbedingungen in Deutschland, wie die Umstellung auf die neuen konsekutiven Studiengänge, die Einführung von Studiengebühren, die Entwicklung der Anzahl der Studienberechtigten, die Zulassungsbestimmungen und andere rechtliche Regelungen sowie die allgemeine Wettbewerbssituation. Im vierten Kapitel werden die unterschiedlichen Zielgruppen einer Hochschule charakterisiert, das fünfte stellt die operativen Marketing-Mix-Instrumente vor. Im Abschnitt B erfolgt nach der Erläuterung der methodischen Vorgehensweise die Darstellung der Ergebnisse einer empirischen Analyse zu aktuellen Entwicklungen im Hochschulmarketing am Beispiel der Region Berlin/Brandenburg. Ein Fazit fasst die Analyse der Ausgangssituation sowie die Erfassung aktueller Trends in Deutschland zusammen und liefert damit die Grundlage für die Erstellung einer Marketingkonzeption und weiterführender Studien.

2 Konzeptionelle Grundlagen des Hochschulmarketing

Die konzeptionellen Grundlagen von Hochschulmarketing werden im folgenden Kapitel näher beleuchtet, indem die Übertragung der Marketingdefinition auf den Hochschulsektor stattfindet. Im Anschluss werden wichtige Instrumente aus dem strategischen Marketing, wie eine grundlegende Positionierung, die Analyse der Ausgangssituation und der vorhandenen Zielgruppen sowie verschiedene Wettbewerbsstrategien für die Anwendung im Bildungsbereich, vorgestellt. Aber auch die Grenzen des Gebrauchs dieser wirtschaftlichen Elemente an Bildungseinrichtungen werden in diesem Abschnitt betrachtet.

2.1 Definition, Herleitung und Begründung von Hochschulmarketing

Der Begriff ‚Marketing‘ wurde aus dem Wort ‚market‘ (engl. der Markt bzw. vermarkten) abgeleitet (vgl. z.B. Homburg; Krohmer 2006, S. 2).

Ursprünglich bezog sich der Marketinggedanke in (West)Deutschland in den 50/60er Jahren hauptsächlich auf den Absatz von Konsumgütern. Später begannen Investitionsgüterproduzenten und schließlich auch Dienstleistungsbetriebe, Marketingaktivitäten zur Lösung ihrer Absatzprobleme zu nutzen. Zu Beginn der 70er Jahre hielt der Marketinggedanke auch Einzug in Non-Profit-Organisationen (vgl. Thieme 2003, 10.1.2 / S. 5). Währenddessen fand eine Erweiterung des inhaltlichen Verständnisses von Marketing als reinem Absatzinstrument zu einer ganzheitlichen Managementkonzeption statt (vgl. z.B. Homburg; Krohmer 2006, S. 8f.):

Marketing im Sinne einer marktorientierten Unternehmensführung kennzeichnet die Ausrichtung aller relevanten Unternehmensaktivitäten auf die Wünsche und Bedürfnisse von Anspruchsgruppen (i.A. Meffert 2000, S. 8).

So verstanden ist Marketing auch auf den Bildungsbereich übertragbar. Für die marktorientierte Führung einer Hochschule bedeutet dies die **Ausrichtung aller Hochschulaktivitäten auf die Wünsche und Bedürfnisse der Anspruchsgruppen**.

Daraus ergeben sich analog zur allgemeinen Definition für den Marketing-Mix bspw. folgende Inhalte für die einzelnen Bereiche (vgl. Shoemaker; Muston 1999, S. 2):

- Leistungspolitik: Angebot an Studiengängen, Vorlesungen, Seminaren, Abschlüssen; Qualität der Lehre, Forschungsergebnisse
- Preispolitik: Studiengebühren, Stipendien
- Distributionspolitik: Präsenzvorlesung, Fernstudium, Onlinestudiengänge
Standortwahl, Standortgestaltung
- Kommunikationspolitik: Information und Beratung

Jüngere Veröffentlichungen über die Elemente des operativen Marketing, sehen vor allem im Dienstleistungsmarketing zusätzlich zu den klassischen vier Teilen auch die Personalpolitik als gleichrangigen Erfolgsfaktor (vgl. Meffert; Bruhn 2003, S. 262).

Übertragen auf das Hochschulmarketing bedeutet es, die Sicherstellung der Qualität in der Betreuung der Anspruchsgruppen durch die Angestellten der Hochschule.

- Personalpolitik: in Forschung, Lehre und Administration

Allerdings wird der Begriff ‚Hochschulmarketing‘ in der Literatur nicht immer einheitlich verwendet. Der überwiegende Teil der so betitelten Veröffentlichungen befasst sich, wie oben beschrieben und in dieser Arbeit verwendet, mit Marketingaktivitäten, welche *von Hochschulen* an ihre Zielgruppen gerichtet sind. An einigen Stellen werden unter Hochschulmarketing aber auch Maßnahmen von Unternehmen verstanden, welche sie in ihrem Interesse *an Hochschulen* durchführen (vgl. z.B. Schmidt 2004).

Marketing für Bildungs- und Forschungsangebote ist auf mehreren Ebenen vorstellbar (vgl. Müller 2006, S. 29):

- Ebene eines Studiengangs
- Ebene eines Instituts oder Fachbereichs
- Ebene einer Hochschule
- Ebene einer Gruppierung von Hochschulen
- Ebene eines Bundeslandes
- nationale Ebene
- Ebene des europäischen Hochschulraumes

Die vorliegende Arbeit geht von Hochschulmarketing auf Ebene der Hochschule aus.

Die wichtigsten Ziele, die eine Einführung von Marketingaktivitäten an Hochschulen begründen sind (vgl. Müller-Böling 2008, S. 268):

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

Bevor die Gestaltung von einzelnen Marketingaktivitäten mit Hilfe der Instrumente des Marketing-Mix vorgenommen werden kann, müssen strategische Überlegungen zur grundlegenden Konzeption des Marketinggedankens einer Hochschule angestellt werden. Mögliche Ansätze dafür werden im folgenden Kapitel vorgestellt.

2.2 Methodische Ansätze zur Einführung von Marketing an Hochschulen

Der Freiraum, aber auch die Notwendigkeit zur stärkeren Integration von strategischen Marketingaspekten in die Hochschulplanung wächst ständig. Bisher existiert nach der aktuellen Literatur kaum eine strategische Hochschul- bzw. Fakultätsplanung und der Gestaltungsraum zwischen den gesetzlichen und politischen Einschränkungen wird selten genutzt (vgl. z.B. Voss 2006, S. 25ff.). Zwar sind laut Cordes eine Vielzahl ambitionierter Reformprojekte vorhanden, aber der Logik des strategischen Planungsprozesses folgend, können Reformbestrebungen nur erfolgreich sein, wenn sie das Ergebnis einer systematischen strategischen Analyse und nicht auf individuelle und/oder politische Interessen zurückzuführen sind (vgl. Cordes 2002, S. 42f.).

2.2.1 Strategische Positionierung

Aus Gründen der Veranschaulichung und Verbindlichkeit empfehlen sich der Aufbau und die schriftliche Fixierung eines konkreten Zielsystems. Dieses ist eingebunden in die **Hochschulkultur**⁴, welche sich im Laufe der Zeit herausgebildet und verinnerlicht hat und den Mitgliedern einer Organisation nur teilweise bewusst ist. Innerhalb einer Hochschule bestehen oft unterschiedliche Normen und Werte, da diese durch ver-

⁴ Hochschul- bzw. Unternehmenskultur ist die Gesamtheit von Leitbildern, gelebten Denk- und Handlungsweisen, Vorstellungen, Werten und Zielen, die einzelne Individuen in einer Organisation als gemeinsame Handlungsgrundlage verinnerlicht haben (vgl. Steinmann; Schreyögg 2000, S. 625).

schiedene Kulturen der Fachbereiche und Lehrstühle geprägt sind (vgl. Voss 2006, S. 27).

Den eigentlichen Organisationszweck beschreibt die **Mission**⁵, welche die Leitziele in einem Leitbild bündelt (vgl. Kotler et al. 2007, S. 89ff.). Leitbilder beschreiben die Besonderheiten, die Entwicklungsmöglichkeiten und die Normen für die Handlungen der Mitglieder einer Organisation. Durch die Einigung auf ein Leitbild wird die Identifikation mit der Institution sowohl nach innen als auch von außen erleichtert (vgl. Cordes 2002, S. 44f.). Durch den Wunsch nach und das Recht auf individuelle(r) Lehr- und Forschungsfreiheit der einzelnen Fakultäten und Lehrstühle muss bei der Implementierung eines Leitbildes an einer Hochschule ein gemeinsames Abstraktionsniveau gefunden werden, welches dennoch Entwicklungslinien für die Zukunft eröffnet und nicht durch Banalität den Status quo beibehält (vgl. Bülow-Schramm 2001, S. 265ff.).

Auf dieser Grundlage kann nun ein **konsistentes Zielsystem** aufbauen und eine Zielhierarchie mit Ober- und Unterzielen bilden. Dafür stehen zwei Wege zur Verfügung: die Verordnung durch die Hochschulleitung (top down) oder das Wachsen der Ziele aus den einzelnen Bereichen heraus (bottom up). In der Praxis entsteht meist eine Mischform, wie z.B. das Gegenstromverfahren (vgl. Bülow-Schramm 2001, S. 266). Dies ist ein ständiger (Verhandlungs-)Prozess, in welchen die Erkenntnisse der Situationsanalyse (siehe Kap. 2.2.2) als wesentliche Informationen mit einfließen. Dass sich die Strukturen im Bildungsbereich oft einer zentralen Lenkung entziehen, erschwert einen einheitlichen Zielbildungsprozess. Ohne konkrete, operationalisierte Zielvorgaben ist aber später keine Erfolgskontrolle der abgeleiteten Maßnahmen möglich (vgl. Enders 2003, S. 31).

Um ein strategisches Konzept zu erstellen, bedarf es einer genauen Analyse der Ausgangssituation. Dazu gehören die Feststellung des Ist-Portfolios und der Vergleich der bisherigen **Positionierung** mit der Zielpositionierung.

⁵ Als Mission bzw. Vision wird häufig in diesem Zusammenhang die Wunschvorstellung von einer idealen Positionierung im Wettbewerbsumfeld einer Organisation bezeichnet (vgl. Kotler et al. 2007, S. 89 und S. 94).

2.2.2 Situationsanalyse

Die Marktsituation eines (öffentlichen) Betriebes wird sowohl durch Umfeldbedingungen als auch durch interne Gegebenheiten beeinflusst.

a) Externe Analyse (Chancen und Risiken)

Im Rahmen der externen Analyse werden der Markt und die Wettbewerber hinsichtlich der aktuellen und zukünftigen Wettbewerbsbedingungen untersucht. Ziel ist es, Chancen und Risiken für das eigene Unternehmen zu identifizieren (vgl. Kotler et al. 2007, S. 97ff.). So ist es für die Planung strategischer Maßnahmen für eine Hochschule von Bedeutung, welche Leistungen andere Bildungseinrichtungen anbieten und wie sich langfristig der Bedarf an Studienplätzen unter den veränderten Rahmenbedingungen entwickeln wird (vgl. Voss et al. 2006, S. 34).

Eine umfassende **Zielgruppenanalyse** ermöglicht die Aufteilung des Marktes in Teilmärkte (Marktsegmente). Durch eine Marktsegmentierung können mögliche Zielgruppen sowie deren Wünsche und Bedürfnisse identifiziert werden. Die Bildung der Segmente sollte so erfolgen, dass sich innerhalb eines Segments die potenzielle Anspruchsgruppe möglichst homogen, nach außen zu anderen Gruppen möglichst heterogen verhält, z.B. im Anspruch auf die Leistungen oder in der Reaktion auf kommunikationspolitische Maßnahmen (vgl. Homburg; Krohmer 2006, S. 767).

Eine gute Grundlage für die **Wettbewerbsanalyse** liefern bspw. methodisch korrekt durchgeführte Hochschulrankings⁶. Da sie die Daten verschiedener Hochschulen in Beziehung zueinander setzen, bieten sie Informationen für eine Analyse der eigenen Stärken und Schwächen im Vergleich zu anderen. Diese Untersuchungen stellen den Übergang zur internen Analyse dar.

b) Interne Analyse (Stärken und Schwächen)

Die interne Analyse untersucht das **Leistungsangebot** (Produkte oder Dienstleistungen), den Prozess der **Leistungserstellung** (z.B. hinsichtlich finanzieller und personeller Ressourcen), sowie die **Leistungswahrnehmung** bei den Zielgruppen. Ziel ist es,

⁶ Wegen der Vielzahl von Indikatoren pro Studiengang und der überwiegenden Herkunft der Daten aus den Hochschulen wird in Deutschland zunehmend das Ranking des CHE und Stern genutzt (vgl. Müller-Böling, D. 2001, S. 392).

Stärken und Schwächen in der eigenen Organisation zu identifizieren und deren Rolle für die Zukunft einzuschätzen (vgl. Bruhn 2005a, S. 143).

Die Erhebung kann entweder durch interne (objektive) Expertenmeinungen oder durch Befragung nach der (subjektiven) Wahrnehmung durch die verschiedenen Anspruchsgruppen erfolgen (vgl. Cordes 2002, S. 51ff.). Dazu kann die Erstellung eines Stärken-Schwächen-Profiles zum Vergleich wichtiger Komponenten mit mindestens einem Hauptwettbewerber sehr hilfreich sein (siehe Abb. 2-1).

Be-reich	Beurteilungskriterium	Bewertung				
		Große Stärke	Kleine Stärke	Ohne Leistung	Kleine Schwäche	Große Schwäche
Hochschule allgemein	Verfolgung eines Leitbildes					
	Bekanntheitsgrad					
	Renommee					
	Attraktivität					
	Standort					
	Bauliche Gestaltung					
	Personelle Ausstattung					
	Bibliotheksausstattung					
	Qualität der Lehre					
	Qualität der sonstigen Dienstleistungen					
Mitarbeiter	Qualifikation der Mitarbeiter					
	Zufriedenheit der Mitarbeiter					
	Persönlicher Kontakt zu den Studierenden					
	Betriebsklima					
Studierende	Qualifikation der Studierenden					
	Zufriedenheit der Studierenden					
	Studentisches Engagement					
	Studienabbrecherquote					
	Angebot an Zusatzqualifikationen					
	Nachfrage nach Absolventen					

Dunkler Kreis = eigene Position; heller Kreis = Position des Wettbewerbers

Abb. 2-1: (fiktive) Stärken und Schwächen einer Hochschule im Vergleich zu einem Wettbewerber

Quelle: Voss 2006, S. 36

c) Verknüpfung interner und externer Gesichtspunkte

Durch das Zusammenführen der ermittelten **Stärken und Schwächen** aus der internen Analyse mit den **Chancen und Risiken** aus der Umfeldanalyse kann eine Bewertung und Einordnung der Hochschule im Gesamtkontext erfolgen. So können strategische Lücken zwischen dem qualitativen und quantitativen Angebot der Systemeinheiten und der Nachfrage der Anspruchsgruppen erkannt werden.

Hilfreich dabei ist die Erstellung einer **SWOT-Matrix** (siehe Abb. 2-2). In diese fließen die Erkenntnisse der vorhergehenden Analysen der Stärken (**Strengths**), Schwächen (**Weaknesses**), Chancen (**Opportunities**) und Risiken (**Threats**) ein. Aus der Gegenüberstellung der externen und internen Gegebenheiten lassen sich dann Handlungsempfehlungen aussprechen. Treffen z.B. Stärken der Organisation auf Chancen in der derzeitigen Umweltsituation, sollte das Angebot ausgebaut werden, während bei risikanten Umweltbedingungen, die auf eine Organisationsschwäche treffen, der Rückzug ratsam erscheint (vgl. Pepels 2005, S. 47ff.).

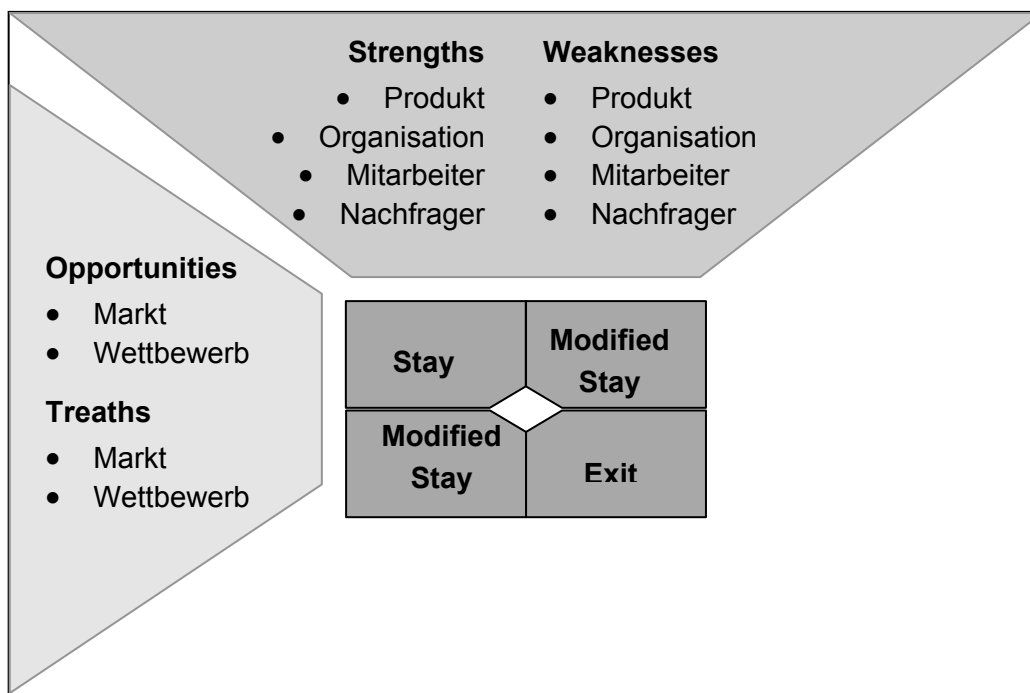


Abb. 2-2: SWOT-Matrix

Quelle: eigene Darstellung

Eine weitere Möglichkeit zur Zusammenführung der Erkenntnisse aus der internen und externen Analyse ist die in der Wirtschaft sehr beliebte **Portfolio-Methode**. Diese wurde ursprünglich von der Unternehmensberatung Boston-Consulting-Group für die Analyse von Finanzrisiken entwickelt und ist mittlerweile ein wissenschaftlich anerkanntes und vielfach abgewandeltes Standardinstrument in der strategischen Unternehmensführung. Dabei wird eine Organisation als Summe ihrer einzelnen Geschäftsfelder gesehen, die jeweils als eigenständige Einheiten steuerbar sind (vgl. Homburg; Krohmer 2006, S. 540ff.). So lassen sich für eine Hochschule z.B. deren Fakultäten, Studiengänge oder Lehrstühle als mögliche Geschäftsfelder definieren (vgl. Voss et al. 2006, S. 37). Die verschiedenen Portfoliomodellansätze haben eines gemeinsam: Die Y-Achse bezieht sich auf externe (schwer beeinflussbare) Bedingungen, die X-Achse gibt

die eigene Position, also interne Faktoren, welche die Organisation selbst beeinflussen kann, wieder. Häufig werden in Anlehnung an das ursprüngliche Boston-Consulting-Portfolio die Marktattraktivität⁷ (extern) und der relative⁸ Marktanteil (intern) der strategischen Geschäftseinheiten betrachtet. Die Marktattraktivität von Studiengängen kann beispielsweise eingeschätzt werden anhand des Interesses bei potentiellen Studierenden, der Aufnahme der Absolventen auf dem Arbeitsmarkt bzw. dem Profilierungspotential durch die Art der Umsetzung oder die Seltenheit des Angebotes auf dem Bildungsmarkt. Für die Bestimmung des relativen Marktanteil stellt sich die Frage, wen die Hochschule als größten Wettbewerber in der Region in Deutschland oder im internationalen Kontext für sich sieht. Alternativ könnte mit dieser Achse auch aus internen Gesichtspunkten die Kapazitätsauslastung der Studiengänge betrachtet werden.

Einen einfachen Ansatz bildet die Einteilung einer Matrix in vier Quadranten. Durch die Gestaltung, z.B. die Größe des Kreises, kann eine dritte Dimension wie bspw. die mengenmäßige Bedeutung, veranschaulicht werden. Die Bezeichnung der Quadranten richtet sich nach der jeweils anzuwendenden Strategie. So empfiehlt sich für Geschäftsfelder mit hoher Marktattraktivität und hohem Marktanteil (Star) eine Investitionsstrategie, während sich für Felder, welche sich im linken unteren Bereich (Poor Dog) befinden, eher eine Deinvestitionsstrategie anbietet. Eine Abschöpfungsstrategie wird angeraten, wenn das betrachtete Objekt im rechten unteren Quadranten (Cash Cow) liegt. Zeichnet sich ein Segment durch hohe Marktattraktivität aus, aber die Organisation besitzt nur einen geringen relativen Marktanteil (Question Mark), so muss fallweise über Investition oder Deinvestition entschieden werden (vgl. Kotler et al. 2007, S. 104f.).

So besitzt Studiengang A in Abb. 2-3 zwar eine hohe Marktattraktivität und die Hochschule hält an diesem Studiengang einen großen relativen Marktanteil, aber der kleine Kreis verdeutlicht, dass es sich (noch) um eine geringe absolute Anzahl Studierender handelt. Dies könnte z.B. ein neuer Bachelor-Studiengang sein, welcher für die Hochschule in Zukunft wichtig zur Positionierung werden kann. Stattdessen ist Studiengang

⁷ Marktattraktivität z.B. ausgedrückt anhand des Wachstums der Studierendenzahlen und künftigen Berufsaussichten (vgl. Voss et al. 2006, S. 37)

⁸ Eigener Marktanteil im Vergleich zum größten Wettbewerber (vgl. Homburg; Krohmer 2006, S. 540)

C nur noch unterdurchschnittlich attraktiv, aber die Hochschule besitzt sowohl einen hohen relativen Marktanteil als auch eine große Anzahl Studenten. Trotzdem muss sie ihrer Verantwortung gegenüber den noch Studierenden gerecht werden und kann keine direkte Deinvestition anwenden. Im (angenommenen) Fall eines alten Diplomstudiengangs wird dieser aber nach und nach auslaufen.

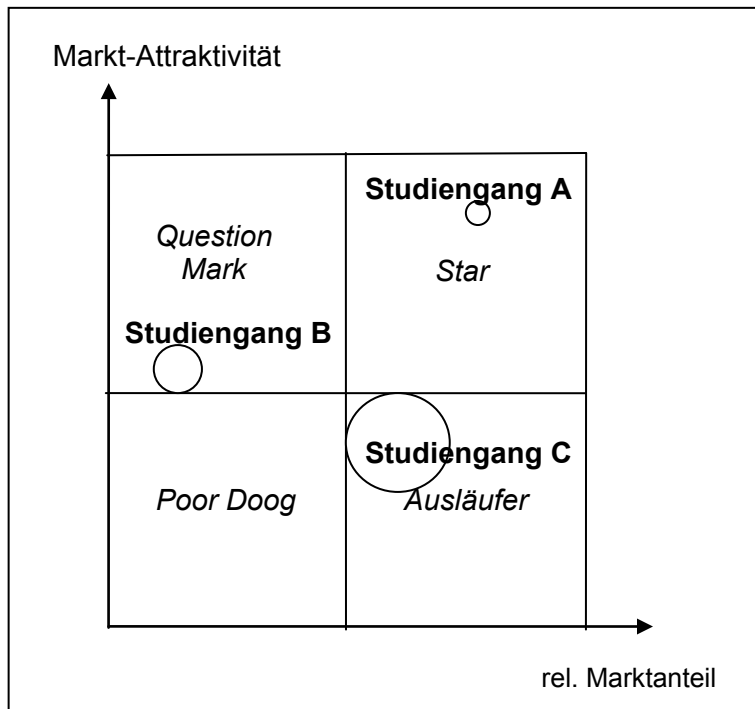


Abb. 2-3: Portfolio für eine Hochschule

Quelle: Eigene Darstellung

Größe des Kreises entspricht der Anzahl der Studierenden

Auch für Hochschulen eignet sich die Portfoliotechnik, um Grundsatzentscheidungen hinsichtlich der Angebotsbreite und Angebotsform zu treffen und damit die grundlegenden Weichen für die strategische Positionierung zu stellen sowie eine erste Eingrenzung der relevanten Märkte und Wettbewerber vorzunehmen. Allerdings ist es durch vorhandene Traditionen und Werte der Hochschule einerseits und durch den gesellschaftlichen Bildungsauftrag andererseits nicht immer möglich, alle ‚nicht wirtschaftlichen‘ Studiengänge zu eliminieren. Teilweise sind diese auch so speziell angelegt, dass sie wichtig für die Positionierung sind, da sie ein Alleinstellungsmerkmal darstellen können (vgl. Reckenfelderbäumer; Kim 2006a, S. 8).

Aus der Unternehmensführung sind noch zahlreiche andere Instrumente zur Situationsanalyse bekannt (z.B. Porters 5 forces und die Wertschöpfungskette, die PEST-

Analyse oder die GAP-Analyse). Für die Arbeit an Hochschulen scheinen aber die oben vorgestellten, die am besten zu adaptierenden Varianten zu sein.

2.2.3 Zielgruppen

Eine Hochschule besitzt zahlreiche Anspruchsgruppen. Dabei fällt es nicht immer leicht, diese einzuordnen. Wer sind eigentlich die ‚Kunden‘ einer Hochschule: die Studierenden, der Staat, der für die Leistung zahlt, die Öffentlichkeit, welche sich die Grundlagenforschung an Universitäten leistet oder die Wirtschaft, welche die Absolventen abnimmt? (vgl. Berthold 2001, S. 431) Eine mögliche Systematisierung zeigt Abb. 2-4, welche im Folgenden näher erläutert wird.



Abb. 2-4: Überblick über die Zielgruppen einer Hochschule

Quelle: Eigene Erstellung

a) externe Zielgruppen

Absatz

Eine der wichtigsten Zielgruppen für den Fortbestand der Organisation sind die **potenziellen Studierenden**, welche die Leistungen der Hochschule nachfragen und für welche (teilweise durch sie selbst, teilweise durch öffentliche Mittel) gezahlt wird. Die Gruppe setzt sich für die grundständigen Studiengänge aus den Abiturienten eines Jahrganges und den Schulabgängern mit einer anderen Hochschulzugangsberechtigung, wie der fachgebundenen Hochschulreife oder der Fachhochschulreife zusam-

men, welche je nach Art den Zugang zu einer Universität und/oder Fachhochschule eröffnen (vgl. KMK 2006, S. 127f.). Teilweise haben Studienplatzanwärter bereits eine Berufsausbildung absolviert oder befinden sich gerade in einer solchen. Ebenso sind unter den Bewerbern auch bereits Studierende anzutreffen, die mit ihrem gewählten Studiengang und/oder der Hochschule nicht zufrieden sind und einen Wechsel anstreben. Für die weiterführenden Studiengänge bewerben sich im Allgemeinen Absolventen, welche das Erststudium gerade abgeschlossen haben oder Young Professionals, die sich weiterbilden möchten. Sowohl für die grundständigen als auch die weiterführenden Angebote interessieren sich immer mehr Ausländer, die (einen Teil) ihr(es) Studiums in Deutschland absolvieren möchten (vgl. BerHZG 2005).

Allerdings ist es durchaus problematisch, (potenzielle) Studierende als ‚Kunden‘ der Hochschule zu betrachten. Anders als bei der Kundenbeteiligung an einer Dienstleistung im wirtschaftlichen Sinne, werden Studierende für ihren Anteil an der Erbringung der Leistung bewertet. Genauso müssen Bewerber um einen Studienplatz gewisse Leistungen vorweisen, um Mitglieder der Organisation werden zu können. Aus diesem Grund wird an dieser Stelle auf den Begriff des ‚Kunden‘ verzichtet, obwohl (potenzielle) Studenten auch wesentliche Eigenschaften von Konsumenten besitzen (vgl. Svensson; Wood 2007, S. 17ff.).

Studienplatzinteressenten werden sensibler in der Wahl ihrer Hochschule. Einerseits sind die (Opportunitäts)Kosten für ein Studium gestiegen, selbst wenn keine direkten Studiengebühren veranschlagt werden. Andererseits ist durch die neuen Abschlüsse der Bildungsmarkt transparenter geworden. Sie suchen sich (sofern nicht zentral vergeben) auf nationalem und internationalem Gebiet den für sie geeignetsten Bildungsanbieter aus.

Eine Analyse des Studienentscheidungsprozesses von 1997 hat gezeigt, dass es nicht nur einen Typ des Studieninteressierten gibt, sondern dass sich potenzielle Studierende in den unterschiedlichsten Stadien des Entscheidungsprozesses befinden (siehe Abb. 2-5); (vgl. Tutt 1997, Der Studienentscheidungsprozeß zitiert in Tutt 2006, S. 179). Dementsprechend verfügen die Interessenten über einen unterschiedlichen Informationsstand und -bedarf bezüglich der Hochschule. Es ist nun Aufgabe der Kommunikation, die richtige Information zur richtigen Zeit weiterzuleiten.

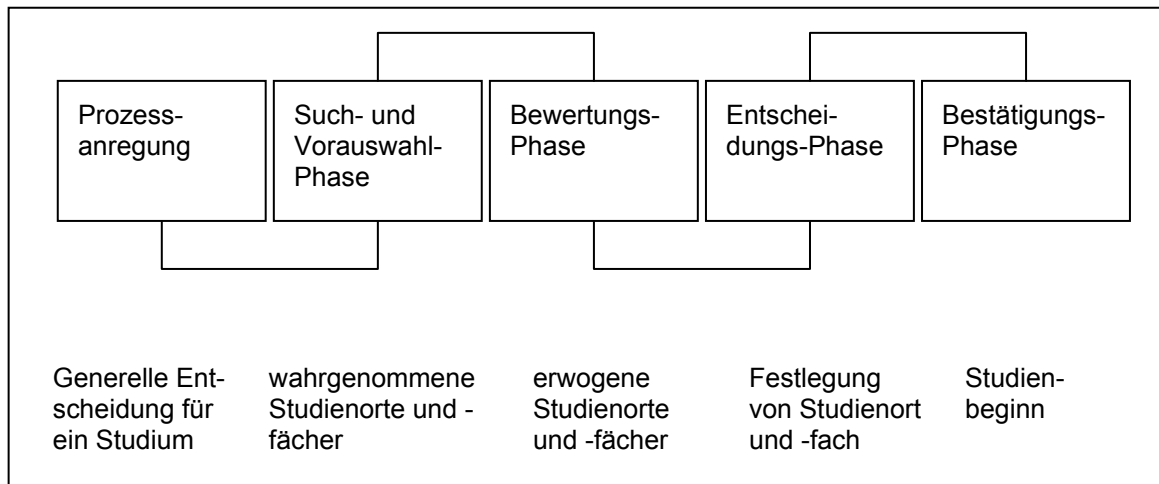


Abb. 2-5: Phasen des Studienentscheidungsprozesses

Quelle: Tutt 2006, S. 179

Die aktuelle CHE-Studie über die Einflussfaktoren der Studienentscheidung charakterisiert fünf verschiedene Typen von Entscheider/innen. Darin spiegeln sich das Entscheidungsverhalten (welche Informationsquellen werden genutzt) und die Entscheidungsfaktoren (welche Tatsachen sind relevant) wieder. Die Wahl des Faches spielt meist die ausschlaggebende Rolle im Entscheidungsprozess. Bei der Wahl des Hochschulortes sind die Heimatnähe, Infrastruktur, Service und Ausstattung der Hochschule sowie das Vorhandensein und die Höhe von Studiengebühren wichtige Kriterien. Die Eltern und die Beratung der Hochschulen im Internet und vor Ort sind die wichtigsten Informationsquellen. Zusammenfassend lässt sich allerdings festhalten, dass der Informationsstand der meisten Schüler über die Hochschullandschaft eher dürftig ist und einen Ansatzpunkt für die Kommunikationspolitik der Hochschulen bietet (vgl. Hachmeister et al. 2007, S. 91 f.).

Ebenfalls wichtig für den Absatz der Leistungen einer Hochschule sind die **Arbeitgeber**, welche das ‚fertige Produkt‘ – den Absolventen – abnehmen und ihn für die Anwendung des Gelernten entlohnen. Dabei spielt der Ruf der Ausbildungsqualität einer bestimmten Bildungseinrichtung eine wesentliche Rolle (vgl. Rubens-Laarmann; 2007, S. 13). Auch als **Forschungsinteressenten** sind Unternehmen eine wichtige Zielgruppe für den Absatz von Hochschulleistungen.

Eher eine indirekte Zielgruppe einer Hochschule sind die so genannten **Opinion Leader**. Sie tragen ihre positiven und auch negativen Ansichten über eine Organisation in deren Zielgruppen. Dort sind sie angesehene Experten oder Berater für Fragen, die diese Problematik betreffen, da Informationen von Dritten über eine Organisation häufig als glaubwürdiger gelten als direkte Aussagen (vgl. Kroeber-Riel; Weinberg 2005,

S. 511). Im Fall von Hochschulbildung sind das oft Eltern, Lehrer, Mitarbeiter/innen der Arbeitsagentur oder in allgemeinen Fragen zu einer Hochschule oft auch Journalisten (vgl. Hachmeister et al. 2007, S. 80ff.). Hier ist es Aufgabe des Marketing, durch gezielte Maßnahmen zu versuchen, die indirekten Kommunikationsströme anzustoßen und zu lenken.

Eine ganz besondere Zielgruppe für das Hochschulmarketing stellen die Absolventen der jeweiligen Hochschule – die **Alumni** – dar. Sie sind sowohl wichtigste Ratgeber für potenzielle Studierende in ihrem Hochschulwahlprozess, Imageträger der Bildungseinrichtung in der Öffentlichkeit, Fürsprecher für die Universität oder Fachhochschule bei der Planung von Kooperationen und Sponsoringaktivitäten in ihren Unternehmen und nicht zuletzt oft selbst Förderer und Spender. Deshalb empfiehlt sich eine Bindung der Alumni an die Hochschule bereits zu Studienzeiten (vgl. Vogel 2001, S. 7).

Andere Hochschulen oder Forschungsinstitute sind meist Wettbewerber, können aber sowohl in den Bereichen Forschung als auch Lehre wichtige Kooperationspartner sein. Fehlen bspw. einer Einrichtung die Ressourcen um alle Module eines speziellen (Master)Studienganges oder eines konkreten Forschungsprojektes abzudecken, können Kooperationen dazu beitragen, gemeinsam ein einmaliges Profil zu entwickeln, was so sonst keinem der Partner allein möglich gewesen wäre (vgl. Gerhard 2004, S. 124).

Beschaffung

Für die Hochschule als nichtkommerzielle Organisation ist es von essenzieller Bedeutung, zur Finanzierung zusätzlich zum Budget vom **Staat** Kontakt zu **Geldgebern** aufzunehmen. Diese Form der Beschaffung von finanziellen Mitteln wird als Fundraising bezeichnet (siehe Kapitel 4.3.3). Für eine Hochschule könnten mögliche Geber sein:

Privatpersonen:

- Eltern / Verwandte von (potenziellen) Studierenden
- Alumni
- an Wissenschaft interessierte Menschen

Unternehmen:

- mit Bedarf an Absolventen
- mit Bedarf an Praktikanten
- mit Bedarf an Forschungsergebnissen

Verbände:

- Vergabe von Stipendien
- Vergabe von Forschungsgeldern

staatliche Stellen

Für den Fortbestand der Qualität von Forschung, Lehre und die Abwicklung der Verwaltungsprozesse benötigt eine Hochschule auch auf dem **Arbeitsmarkt** einen guten Ruf als Arbeitgeber, um motiviertes wissenschaftliches und nichtwissenschaftliches Personal auf sich aufmerksam zu machen, da spezifische Anreize aufgrund der Bindung der Beschäftigungsverhältnisse an die Vorgaben des öffentlichen Dienstes nur bedingt möglich sind (vgl. Rubens-Laarmann 2007, S. 16).

b) interne Zielgruppen

Die Zufriedenheit und Bindung der internen Zielgruppen an ‚ihre‘ Hochschule ist deshalb besonders wichtig, da diese neben externen Opinion Leader maßgeblich das Bild der Organisation in der Öffentlichkeit prägen.

Studierende

Die Literatur bietet keine einheitliche Auffassung darüber, welche Rolle die derzeit Studierenden an einer Hochschule einnehmen. Sind sie die (zahlenden) Kunden, die den Fortbestand der Organisation sichern, deren fertige Produkte, welche als Absolventen am Markt abgesetzt werden oder vielleicht Mitglieder, die die Qualität der Leistung mit verantworten? Gerhard schlägt in ihrer Arbeit eine Klassifizierung als ‚quasi interne Stakeholder‘ vor (vgl. Gerhard 2004, S. 121), welcher hier gefolgt werden soll.

Wissenschaftliches Personal

Das wissenschaftliche Personal setzt sich zusammen aus den Professoren und den wissenschaftlichen Mitarbeitern. **Professoren** übernehmen oft mehrere Rollen. Zum einen sind sie verantwortlich für Forschung und Lehre, andererseits bekleiden sie oft wichtige Funktionen in der Universitätsverwaltung und gegenüber der Öffentlichkeit (vgl. ebd., S. 120). Meist sind sie jedoch als Experten mit eher geringer Bindung an die Institution der Hochschule zu charakterisieren. Selbst innerhalb einer gemeinsamen Fachrichtung bearbeiten die einzelnen Lehrstuhlinhaber teilweise sehr spezielle Themen und sind nicht unbedingt eng kollegial verbunden (vgl. Voss et al. 2006, S. 28). **Wissenschaftliche Mitarbeiter** sind Angestellte, die neben ihrer Tätigkeit für die

Hochschule häufig an einer eigenen Promotion oder Habilitation arbeiten (vgl. Gerhard 2004, S. 120). Darüber hinaus können auch noch **Lehrbeauftragte** zur Sicherstellung des Lehraufkommens beschäftigt werden.

Nichtwissenschaftliches Personal

Mitarbeiter der Verwaltung weisen tendenziell die größte Bindung von allen internen Gruppen an die Hochschule als ihren Arbeitgeber auf. Ihre Leistungsbereitschaft und ihr Engagement sind ausschlaggebend für den Eindruck der Dienstleistungsorientierung, den Bewerber oder Studierende von der Hochschule haben.

Zusammenfassung

Eine Hochschule besitzt zahlreiche interne und externe Anspruchsgruppen. Dabei können einer Person auch mehrere Rollen zukommen. Deshalb ist es zwingend erforderlich, alle Instrumente des Marketing-Mix auf ein gemeinsam abgestimmtes Leitbild auszurichten, um Widersprüche zu vermeiden.

2.2.4 Marktbearbeitungs- und Wettbewerbsstrategien

Nach der Analyse möglicher Zielgruppen und der Einteilung des Marktes in verschiedene Segmente sowie der Ermittlung attraktiver Produktangebote kann eine Festlegung der Marktbearbeitungsstrategie erfolgen. Durch die Auswahl der zu bearbeitenden Marktsegmente sowie die zu berücksichtigenden Produktprogramme ergeben sich fünf verschiedene Optionen (siehe Abb. 2-6); (vgl. Kotler et al. 2007, S.):

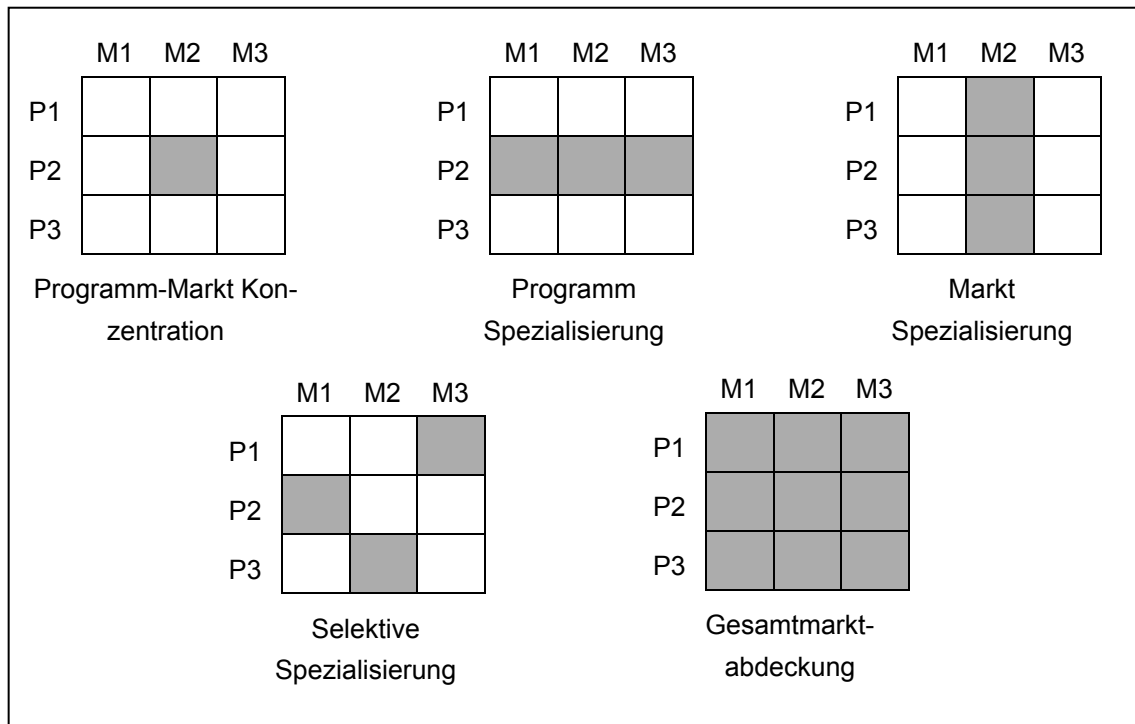


Abb. 2-6: Zielmarktstrategien

Quelle: Kotler et al. 2007

Klassische Universitäten verfolgen derzeit eine Strategie der vollständigen Marktabdeckung, aber durch die zunehmende Differenzierung der Nachfrage und die Notwendigkeit einer unverwechselbaren Positionierung werden in Zukunft auch Spezialisierungen auf einzelne Programme oder Marktsegmente stärker an Attraktivität gewinnen (vgl. Reckenfelderbäumer; Kim 2006a, S. 10).

Sowohl bei einer Bearbeitung des Gesamtmarktes als auch bei der Auswahl von Nischen bzw. einzelnen Segmenten gilt es nun, sich für eine Wettbewerbsstrategie zu entscheiden. Im Rahmen der wettbewerbsstrategischen Optionen hat Porter zwei grundlegende mögliche Orientierungen vorgestellt: die Kosten- oder die Qualitätsführerschaft. Während mit der Strategie der Qualitätsführerschaft versucht wird, sich hinsichtlich der angebotenen Leistung vom Wettbewerber zu differenzieren, geht es bei der Kostenführerschaft darum, dem Nachfrager den günstigsten Preis anbieten zu können (vgl. Porter 1980, Competitive Strategy zitiert in Homburg; Krohmer, H. 2006, S. 229).

Um sich innerhalb des ausgewählten Marktes gegenüber dem Wettbewerber positionieren zu können, ist es unerlässlich, die relevanten Faktoren für das Entscheidungsverhalten der Nachfrager zu kennen. Laut der aktuellen CHE-Studie zu den Einflussfaktoren auf die Studienentscheidung ist für potenzielle Studierende das gewünschte

Fach das wichtigste Kriterium bei der Wahl eines Hochschulstandortes. Daneben können auch die Nähe zum Wohnort, die Ausstattung und der Service einer potenziellen Hochschule sowie die Höhe eventueller Studiengebühren die Entscheidung beeinflussen (vgl. Hachmeister et al. 2007, S. 91f.). Es ist zu vermuten, dass mit der Einführung von Studiengebühren mehr als bisher die Zahlungsbereitschaft und -fähigkeit eine Rolle spielen werden sowie staatliche und private Finanzierungsmöglichkeiten zu berücksichtigen sind. Auf jeden Fall werden bei den kostenpflichtigen Studiengängen stärker als bisher die Gegenleistungen ins Gewicht fallen (vgl. Ebcinoglu 2006, S. 39).

Um **Qualitätsführerschaft** zu erlangen, muss sich eine Hochschule mit Hilfe von Alleinstellungsmerkmalen und Wettbewerbsvorteilen von ihrem Umfeld abheben. So können z.B. ausgeprägte Praxisorientierung, hohe Lehr- und Betreuungsqualität (sowohl durch die Dozenten als auch durch die Administration), Internationalität (Anerkennung der Abschlüsse, fremdsprachige Vorlesungen, Austauschprogramme), exzellente Forschung, zielgruppenorientierte Studienmethodik etc. Differenzierungsvorteile sein. Wenn die Nachfrage das Angebot übersteigt und Kapazitätsbeschränkungen oder strategische Gründe für eine Begrenzung des Angebotes sprechen, kann durch Zulassungsbeschränkungen oder die Höhe der Studiengebühren Exklusivität erreicht werden. Dabei ist es wichtig, die erwartete und wahrgenommene Qualität der Hochschulleistungen seitens der Nachfrager zu berücksichtigen. Z.B. können ungünstige Betreuungsquoten zu einer negativen Wahrnehmung führen und die angestrebten Differenzierungsmerkmale nicht mehr glaubhaft vermittelt werden (vgl. Reckenfelderbäumer; Kim 2006a, S. 11ff.).

Allerdings wird es auch Nachfrager geben, die nicht bereit oder in der Lage sind, den geforderten Preis zu zahlen. Insbesondere für Hochschulen, die nicht über die notwendigen Möglichkeiten oder Fähigkeiten verfügen, eine Qualitätsführerschaft zu erlangen, kann das Streben nach der **Preisführerschaft** eine mögliche Alternative sein, indem sie keine bzw. niedrige Studiengebühren veranschlagen. Da u.a. die Anzahl der Studenten ausschlaggebend für die staatliche Budgetzuteilung ist, müssen diese Hochschulen eine vergleichsweise hohe Anzahl Studierender betreuen oder andere Wege finden, um die Finanzierung der Hochschule gewährleisten zu können. Ebenso müssen in Lehre und Verwaltung Inhalte standardisiert werden, um Kosten zu sparen. Vermutlich werden dann formale Mindestanforderungen aus gesetzlichen und Akkreditierungsrichtlinien eingehalten, aber keine besonderen Schwerpunkte oder Spezialisierungen angeboten werden können. Eine Standardisierung sorgt zwar immer auch für Transpa-

renz, da Unsicherheiten reduziert werden, birgt aber in diesem Fall gleichzeitig die Gefahr der Überregulierung und Verschulung (vgl. ebd., S. 16ff.).

Des Weiteren gibt es auch Nachfrager, welche an einem Hochschulstudium interessiert sind, aber Schwierigkeiten haben, die Zulassungskriterien anderer Bildungseinrichtungen zu erfüllen. Spricht man nun mit minimalen Zulassungsvoraussetzungen diese Gruppe an, besteht voraussichtlich schnell die Herausforderung, dass diese Studierenden oft besondere Unterstützung benötigen, um den angestrebten Abschluss zu erreichen. Die damit verbundenen Kosten müssen dann durch höhere Preise gedeckt werden. In diesem Fall spricht man von einer **Mittellagenstrategie**. Damit kommt die entsprechende Hochschule zwar der sozialen Verantwortung der Bildung für alle nach, läuft aber Gefahr, einen schlechten Ruf am Arbeitsmarkt zu erlangen, wenn der Eindruck entsteht, dass die Abschlüsse ‚gekauft‘ sind. Eine entsprechend negative Reputation würde mittel- bis langfristig allen Beteiligten schaden (vgl. ebd., S. 17ff.).

Wenn von staatlicher Seite keine deutliche Gegensteuerung durch gesonderte finanzielle Hilfestellungen oder Stipendien angeboten wird, besteht die Gefahr, dass es durch diese Rahmenbedingungen zu einer ‚Zwei-Klassen Bildung‘ kommt bzw. Jugendliche aus ungesicherten sozialen Verhältnissen ganz von einem Studium absehen. Diese politische Diskussion kann und soll im Rahmen dieser Arbeit allerdings nicht geführt werden⁹. Es sollen an dieser Stelle lediglich die verschiedenen Handlungsoptionen aufgezeigt werden.

2.2.5 Markenmanagement

Um die eingeschlagene Wettbewerbsstrategie wirkungsvoll und sichtbar am Markt einzusetzen, ist es auch für Hochschulen wichtig, ihre Leistungen durch Bildung einer Marke sichtbar und unverwechselbar vom Wettbewerb abzugrenzen. Eine **Marke** ist ein in der Psyche der Anspruchsgruppen fest verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Leistung (bzw. der Organisation dahinter). Ein wichtiges Indiz ist die Wahrnehmung gleich bleibender Leistungsqualität. Ein solches Bild trägt dazu bei, bei Auswahlentscheidungen zwischen mehreren Anbietern für den Kunden das wahrgenommene Risiko zu mildern (vgl. Meffert 2000, S. 847).

⁹ Nähere Ausführungen dazu siehe Himpele (2005) und Hüttmann; Pasternack (2005)

Die Produkte einer Hochschule können als Dienstleistungen angesehen werden. Dienstleistungen sind immaterielle, intangible Güter. Sie sind nicht lagerfähig, da die ‚Produktion‘ vom ‚Konsum‘ nicht trennbar ist. Außerdem erfordern sie die Beteiligung des Kunden im Prozess der Leistungserstellung. Dienstleistungen lassen sich nach dem **PPE-Ansatz** (Potenzial, Prozess, Ergebnis) beschreiben (vgl. Meffert; Bruhn 2003, S. 273). So besteht z.B. die Dienstleistung ‚Lehre‘ einer Hochschule aus dem **Potenzial**, Räumlichkeiten, qualifizierte Professoren, einen Verwaltungsapparat etc. bereit zu stellen (vgl. Gruber; Voss 2006, S. 75). Durch die Integration des externen Faktors ‚Kunde‘ in den Leistungs**prozess**, ist dieser auch beteiligt an der Qualität des Leistung**sergebnisses**. Die Besonderheit von Hochschullehre ist, dass die Studierenden gleichzeitig Leistungspartner und quasi ‚Produkt‘ am Ende des Leistungsprozesses sind (vgl. Gerhard 2006, S. 129). Die Qualität des Prozesses der Inanspruchnahme hängt wesentlich auch vom Leistungsvermögen der Studierenden selber ab, das in hohem Maße das Endergebnis des Abschlusses mitbestimmt (vgl. Gruber; Voss 2006, S. 75).

Vor allem durch die Intangibilität und die erforderliche Kundenbeteiligung am Leistungserstellungsprozess besteht oft eine große Unsicherheit auf Seiten der Nachfrager. Eine Dienstleistung enthält ein hohes Maß an Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften, da die Qualität der Leistung erst nach Kauf und dem Abschluss des Prozesses der Leistungserstellung beurteilt werden kann (und manchmal nicht einmal dann); (vgl. Meffert; Bruhn, 2003, S. 273). Das durch den Kunden subjektiv empfundene Investitionsrisiko ist deshalb meist sehr hoch. Die Investition kann im Falle von Bildungsleistungen sowohl finanzieller Art (z.B. Studiengebühren, Lebenshaltungskosten) als auch zeitlicher Art oder in Form von Opportunitätskosten (z.B. entgangener Verdienst) gelagert sein. Um die Unsicherheiten vor der Inanspruchnahme der Dienstleistung zu reduzieren, kann der Aufbau einer Marke zur Unterstützung von Reputation und Image äußerst hilfreich sein (vgl. Gerhard 2006, S. 132).

So ist es auch für eine Hochschule von großer Bedeutung, durch die Schaffung einer **Markenidentität (Corporate Identity)** ein nach außen und innen einheitliches Auftreten zu verfolgen, mit welchem sie ihr Selbstverständnis, ihre Identität zum Ausdruck bringt. Die Corporate Identity (CI) setzt sich aus drei Komponenten zusammen: dem Corporate Design (CD), der Corporate Communication (CC) und dem Corporate Behavior (CB). Diese drei Komponenten der ‚Unternehmenspersönlichkeit‘ hängen allerdings eng zusammen (siehe Abb. 2-7); (vgl. Altvater 2001, S. 69f.).

Corporate Identity (Markenidentität)		
Corporate Design (Markierungsform) Mono-/oder Dachmarke	Corporate Communication Kommunikationspolitik	Corporate Behavior Verhalten der Organisationsmitglieder Einfluss auf • Image • Wahrgenommene Qualität
Leistungspolitik, Preispolitik, Distributionspolitik		

Abb. 2-7: Begriffsklärung Markenmanagement

Quelle: eigene Erstellung

Aufgabe der **Markierung (Corporate Design)** ist es, die Markenidentität nach außen und innen in einem einprägsamen Erscheinungsbild zu verdeutlichen. Die Markierung dient zur Reduzierung der Nachfragerunsicherheit. Sie übernimmt auch im Hochschulbereich für die Nachfrager eine Orientierungsfunktion, eine Vertrauensfunktion und eine Risikominimierungsfunktion. Der Anbieter nutzt die Markierung hauptsächlich zur Abgrenzung und Profilierung gegenüber dem Wettbewerb (vgl. Meffert; Bruhn 2003, S. 398).

Mindestens genauso wichtig wie das tatsächliche Angebot sind für den Prozess der Markenbildung das **Markenimage (Corporate Behavior)** und die wahrgenommene Qualität. Bestimmend auf die Wahrnehmung und damit das Image wirken bereits vorhandene Informationen über die Leistung oder den Leistungsanbieter, eigene Erfahrungen, bestehende Erwartungen und der Einfluss durch Umwelt und Gesellschaft (vgl. ebd., S. 396). Das Markenimage ist ein Zusammenspiel aus dem Selbstbild der internen Stakeholder und dem Fremdbild der externen Stakeholder. Das Verhalten der Mitarbeiter und die Art, wie Studierende von ‚ihrer‘ Hochschule sprechen, beeinflussen direkt das externe Bild dieser Einrichtung (vgl. Gerhard 2006, S. 137).

Die Markenidentität und das Markenimage sind durch Prozesse zur **Markenkommunikation (Corporate Communication)** miteinander verbunden. Ein stringentes Markenmanagement ist die vielleicht wichtigste Voraussetzung für eine effektive und durch-

gängige Gestaltung aller Marketing-Mix-Elemente, wobei die Kommunikationspolitik die Aufgabe besitzt, diese Anstrengungen nach außen zu tragen.

Da Hochschulen hauptsächlich Dienstleistungen anbieten, muss eine Hochschule den Besonderheiten einer **Dienstleistungsmarke** gerecht werden. Diese soll die Leistungen, denen physische Differenzierungsmerkmale fehlen, so kennzeichnen, dass sie nicht leicht imitierbar sind und sich in der Wahrnehmung der Anspruchsgruppen von anderen unterscheiden. Da kein klar identifizierbares Produkt vorhanden ist, wird die Beziehung zwischen Anbieter und Nachfrager besonders wichtig. Dabei geht es vor allem darum, beim Nachfrager Vertrauen in den Prozess der Dienstleistung aufzubauen. Viele Produkte und auch Dienstleistungen lassen sich im wachsenden Wettbewerb kaum noch über die Produkteigenschaften von den vergleichbaren Konkurrenzprodukten abgrenzen. Deshalb ist es wichtig, über den Aufbau eines emotionalen Erlebnisprofils einen Zusatznutzen zu schaffen. Dabei geht es nicht zwingend, wie Kritiker von Hochschulen mit Markenambitionen oft behaupten, um den meistbietenden Verkauf von Leistungen und die Maximierung von Gewinnen, sondern um die Schaffung einer langfristig guten Position zur Sicherung der dauerhaften Existenz der Institution (vgl. Gerhard, J. 2006, S. 133).

Auf strategischer Ebene kann zwischen drei **Markierungsformen** unterschieden werden: Einzel- oder Mehrmarkenstrategie, Markenfamilie oder Dachmarke (vgl. Meffert 2000, S. 856ff.). Bei der Wahl für eine Form ist entscheidend, ob neben der Hochschule als Institution auch einzelne Fakultäten, Fachbereiche, Studiengänge oder Lehrstühle in den Vordergrund gestellt werden sollen. Die Herausforderung einer Hochschule besteht darin, dass die einzelnen autonomen Einheiten in die Planung eingebunden werden müssen. Das heißt, dass die einzelnen Fakultäten und Lehrstühle überzeugt werden müssen, sich dem einheitlichen Erscheinungsbild der Hochschule unterzuordnen. Durch die verankerte Freiheit der Lehre besitzt die Hochschulleitung einen relativ geringen Einfluss auf die einzelnen Ebenen. Anders als bei einem Wirtschaftsunternehmen, in welchem konsequent alle Kommunikationsmittel auf das gleiche Aussehen hin getrimmt werden können, besteht die Kunst für eine Hochschule darin, ein gestalterisches **Dachmarkenkonzept** zu erarbeiten, das einerseits zwar die nötige Kontinuität und Prägnanz aufweist, andererseits aber flexibel genug ist, den Teilbereichen entsprechende Ausdrucksmöglichkeiten zu bieten (vgl. Altvater 2001, S. 69f. und Armbruster 2003, 10.2.2 / S. 3). Somit können die positiven (aber auch negativen) Einzelleistungen der Bereiche dem Gesamtbild der Hochschule zugeordnet werden. Aus-

gehend von der grundlegenden Markenbotschaft können die Fachbereiche ihre eigenen Ausprägungen der Marke entwickeln. Um die Aussagekraft nicht zu verwässern, müssen die Einzelmarken gut mit der Dachmarke abgestimmt sein (vgl. Gerhard 2006, S. 142f.).

Besonders wichtig zur Verankerung der Marke in den Köpfen der verschiedenen Anspruchsgruppen ist die durchgängig einheitliche **Markenkommunikation**. Dazu zählt in erster Linie die Verwendung eines einheitlichen Logos sowie verbindliche Design- und Layout-Vorgaben für jegliche externe Kommunikation (z.B. Briefe, Briefumschläge, Broschüren, Schilder, Stellenanzeigen, Präsentationen, Webauftritte, Merchandising-Artikel und sämtliche weiteren Kommunikationsträger); (vgl. ebd., S. 145). Möglich wäre, dies bspw. für die unterschiedlichen Bereiche einer Hochschule mit einem Baukasten zu regeln, welcher aus einigen einfachen Regeln und Gestaltungselementen besteht, mit der Möglichkeit, diese für einzelne Institute und Bereiche zu individualisieren (vgl. Altvater 2001, S. 69f.). Professionelles Kommunikationsmanagement für bereichsübergreifende Themen sowie die Überwachung der Einhaltung der Vorgaben sollte durch eine zentral verankerte Marketingabteilung erfolgen. Ein umfassendes Konzept berücksichtigt dabei die direkte Kommunikation zu allen Anspruchsgruppen sowie die indirekte Kommunikation über Multiplikatoren.

2.2.6 Zusammenfassung strategisches Marketing

Die Marketing-Strategie gibt den Rahmen und die Ziele vor, die erreicht werden sollen. Der Absatzmarkt steht dabei oft im Vordergrund, jedoch sollte auch im Hochschulbereich die Bearbeitung der Beschaffungs-, Finanz- und Personalmärkte nicht unberücksichtigt bleiben. So kann sich z.B. die Anwerbung von Wissenschaftlern auf dem Personalmarkt direkt auf die Wahrnehmung der anderen Anspruchsgruppen auswirken.

Die strategische Orientierung einer Hochschule findet auf drei Ebenen statt. Auf der Ebene der **allgemeinen Orientierung** müssen Visionen, Werte und übergreifende Inhalte formuliert werden. Auf der **inhaltlichen Ebene** bedarf es dann eines Umsetzungsprogramms für die hochschulweiten Ziele. Aber auch auf der **Ebene der Fachbereiche**, Fakultäten und unter Umständen anderer Einrichtungen werden eigene Entwicklungspläne benötigt. Diese müssen allerdings inhaltlich in die hochschulübergreifende Zielpyramide integriert werden. Hierbei zeigt es sich als besonders wichtig, innerhalb der Fachbereiche eine Planungs- und Zielfindungskultur zu entwickeln. Dass Strategiepläne von der Hochschulleitung vorgegeben werden, widerspricht nicht nur

der Selbstverwaltungskultur an deutschen Hochschulen, sondern scheint gerade für das Gebot der Freiheit der Wissenschaft undenkbar (Berthold 2001, S. 434). Mit den Unterschieden von Marketing in Hochschulen im Vergleich zu Wirtschaftsunternehmen und den damit verbundenen Einschränkungen beschäftigt sich das folgende Kapitel.

2.3 Grenzen des Hochschulmarketing

Das Hochschulmarketing unterscheidet sich in seinen Grundlagen kaum vom Marketing für Dienstleistungsbetriebe. Aber zum Teil bestehen abweichende Voraussetzungen und Rahmenbedingungen. So ist das Leistungsprogramm einer Hochschule nicht allein nach eigenem Gutdünken variierbar, da die Hochschule einen gesetzlich festgeschriebenen **Bildungsauftrag** zu erfüllen hat. Auch die Einrichtung neuer Fachbereiche oder die Änderung von Studiengängen müssen laut Gesetz mit dem Land abgestimmt werden (vgl. Tutt 2006, S. 171f.).

Zudem ist eine Hochschule eine **Expertenorganisation** mit großem Freiheitsgrad ohne festen inneren Zusammenhang, wie sie Mintzberg ursprünglich charakterisierte (vgl. Mintzberg 1983, S. 213, zitiert in Voss et al. 2006, S. 31). Demzufolge besitzen aufwendig ausgebildete Experten ein starkes Autonomiestreben. Sie orientieren sich hauptsächlich an der eigenen Profession und weisen meist eine geringe Identifikation mit der Gesamtorganisation auf. Somit fehlt oft ein einheitliches Zielbildungssystem, da meist die Individualziele der Subsysteme sowohl untereinander als auch mit dem Gesamtziel der Hochschule konkurrieren. Dennoch besitzen die einzelnen Systeme einen großen Einfluss, was schnell zur Fragmentierung der Organisation führen kann (vgl. ebd., S. 31). *„Wenn der Hochschulleitung es nicht gelingt, hierzu Vertrauen aufzubauen, und sie keine rationale Behandlung aller Fachbereiche anhand nachvollziehbarer Kriterien glaubhaft zusichern kann, dann wird man kaum brauchbare Pläne erhalten.“* (Berthold 2001, S. 433)

Die Maxime von der ‚**Freiheit der Wissenschaft und Lehre**‘ steht bspw. im Konflikt mit der Lehre einer Corporate Identity (CI). Denn CI-Leitbilder, für welche man sich auf gemeinschaftliches Verhalten, gemeinschaftliches Kommunizieren und einen gemeinschaftlichen Auftritt einigt, schränken diese Freiheit empfindlich ein (vgl. Escher 2001b, S. 76).

Wie bereits erwähnt ist die Definition der **Studierenden als Kunden** der Hochschule kritisch zu sehen. Einige Hochschulen bezeichnen bereits ihre Studierenden als ihre Kunden, welche sie mit bestmöglichen Produkten und Service ‚bedienen‘ wollen, um möglichst oft weiterempfohlen zu werden. Das birgt allerdings die Gefahr eines großen Missverständnisses. Wenn sich Studierende wie Kunden fühlen, glauben sie auch die Rechte zu haben, welche sie im täglichen Marktgeschehen als Kunden besitzen (vgl. Svensson; Wood 2007, S. 17 ff.). Studierende erhalten aber Noten für ihre Arbeit und teilweise können Abschlüsse aufgrund mangelhafter Leistungen nicht verliehen werden. Die hohen Abbrecher- und Durchfallquoten an deutschen Hochschulen zeugen u.a. davon, dass Studierende oft mit falschen Erwartungshaltungen zum Studium kommen. Verschärft wird dieses Kundenverständnis durch die teilweise bereits eingeführten Studiengebühren. Studierende zahlen einen Beitrag für das Studium und/oder haben andere Kosten und wollen einen Gegenwert. Aber anders als beim Bezahlen eines Produktes oder einer Dienstleistung in der Wirtschaft, genügt die Zahlung der Gebühr allein eben noch nicht, um einen akademischen Abschluss zu erwerben (vgl. ebd., S. 22ff.). Besser betrachtet man Studierende eher als interne Anspruchsgruppe, ähnlich wie Mitarbeiter, welche als Leistungsträger mit über den Erfolg der Organisation entscheiden, denn im Laufe der Beziehung Hochschule-Student trägt der Studierende durch seine Forschung und später seine Leistungen im Beruf mit zum Ruf seiner Alma Mater bei. Über das Konzept der (Mitarbeiter)Zufriedenheit kann durch gute Arbeitsbedingungen ebenfalls die gewünschte Zufriedenheit dieser Anspruchsgruppe erreicht werden.

3 Analyse der Rahmenbedingungen in Deutschland

Den Übergang vom strategischen zum operativen Marketing bildet die Analyse der gegenwärtigen Bedingungen, mit welchen Marketingverantwortliche an Hochschulen in Deutschland konfrontiert werden. Nach einem kurzen historischen Abriss erfolgt die Darstellung der neuen Herausforderungen im Bildungssektor, wie bspw. die neuen gestuften Studiengänge und die Auswahl der Studierenden dafür, die demographischen Entwicklungen, die finanziellen Rahmenbedingungen der Hochschulen, die Einführung von Studiengebühren sowie der verstärkte Wettbewerb zwischen den einzelnen Einrichtungen.

3.1 Bisherige Situation

Um die Ausgangssituation für die aktuellen Veränderungen an Hochschulen in Deutschland zu verstehen, ist ein kurzer Blick auf die bisherigen Entwicklungen sinnvoll. Dazu bietet es sich an, die Jahrzehnte nach dem Zweiten Weltkrieg zu betrachten. Einen besonderen Schwerpunkt bildet dabei die Geschichte der Öffentlichkeitsarbeit als erste Marketingausrichtung an deutschen Hochschulen.

Zu Beginn der **50er Jahre** verlief die Entwicklung der Hochschulen unter der Kulturhoheit der Länder weitgehend unabhängig von staatlicher Einwirkung. Erst Mitte der 50er kam es zur Mitwirkung des Bundes bei der Finanzierung und Gestaltung der Hochschulen (vgl. Peisert 1990, S. 394f.). Die Studierenden wurden durch eine Grundgebühr sowie ein Unterrichtsgeld an der Finanzierung des Ausbildungsangebotes beteiligt, welche langfristig aber abgeschafft werden sollten (vgl. Betzendahl 2005, S. 15).

In den Westzonen Deutschlands wurden die anfallenden Aufgaben der Öffentlichkeitsarbeit nach dem Vorbild des amerikanischen Hochschulwesens zunächst vom persönlichen Referenten des Rektors übernommen. Im Jahr 1952 verabschiedete die Westdeutsche Rektorenkonferenz (WRK) erste Empfehlungen zur Einrichtung einer Pressestelle (vgl. Escher 2006, S. 155).

Bis Mitte der **60er Jahre** bewegte sich in Westdeutschland auf der Ebene der Öffentlichkeitsarbeit wenig, denn die Universitäten waren ohnehin meist das ‚Lieblingskind‘ der Städte. Sie schmückten sich gerne damit, ‚Universitätsstadt‘ zu sein. Die Öffent-

lichkeitsarbeit diene somit in erster Linie der Selbstprofilierung der Wissenschaften und ihrer Würdenträger. Mit den Studentenunruhen u.a. gegen die wachsende staatliche Kontrolle der Hochschulen Ende der 60er Jahre änderte sich dies schlagartig. Die Studierenden entdeckten die Medien als wirksame Waffe und die Hochschulleitungen sahen sich im Zugzwang (vgl. Thieme 2003, 10.1.2. / S. 1).

Die **Hochschulen der DDR** unterlagen in dieser Zeit fast vollständig der staatlichen Kontrolle. Durch die bewusste Rekrutierungssteuerung der Hochschulausbildung pendelt die Studienanfängerquote – im Gegensatz zu den ständig steigenden Zahlen in der Bundesrepublik – nach kurzem schnellem Anstieg immer um ein relativ konstantes Niveau. Die Institutionen behielten meist eine überschaubare Größe. Die strikte, zentral gesteuerte Studienorganisation sorgte für eine stärkere Konstanz der Studiendauer, so dass sich die Hochschulen in stabilen Bahnen entwickelten (vgl. Peisert 1990, S. 401 f.).

Zu den Aufgaben einer Hochschule in Forschung und Lehre, trat in der DDR als drittes Moment die ‚Erziehungsaufgabe‘ zur ‚allseitig gebildeten sozialistischen Persönlichkeit‘ hinzu (vgl. ebd., S. 397). Der Marxismus-Leninismus wurde als Pflichtfach in allen Studiengebieten durchgesetzt (vgl. Rytlewski 1990, S. 415). Jede Hochschule der DDR hatte eine eigene SED-Parteileitung und eine hauseigene Parteigrundorganisation, zu jeder Fachrichtung gehörte eine spezifische SED-Parteigruppe (vgl. Herrmann 2006, S. 10). Die FDJ war die einzige zugelassene Vertreterin der Studentenschaft. In den 50ziger Jahren kam es dadurch zu massiven studentischen Protesten und einer umfassenden Flucht von Hochschullehrern (vgl. Rytlewski 1990, S. 414f.).

Alle neun Universitäten der ehemaligen DDR besaßen eine Abteilung für Öffentlichkeits- und Kulturarbeit, welche Ausstellungen, Hochschulfeste u.ä. organisierte. Die Arbeit der Pressestelle beschränkte sich jedoch meist auf das Sammeln von Zeitungsausschnitten und die Weiterleitung der Anfragen von Journalisten. Die eigentliche Berichterstattung erfolgte zentral über das Ministerium für Hoch- und Fachhochschulwesen. Dennoch profitieren die jetzigen Referate für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit an den Universitäten der ehemaligen DDR noch heute von der guten personellen Ausstattung der Kulturabteilungen, welche nach 1989 weitestgehend erhalten blieben (vgl. Armbruster 2008).

Im Zuge der Hochschulreform in der BRD in den **70er Jahren** beschlossen die Ministerpräsidenten der Länder zum Wintersemester 1970/71 einheitlich, auf die Erhebung

von Studiengebühren zu verzichten. Verbindlich festgelegt im Hochschulrahmengesetz wurde diese Regelung allerdings nie (siehe Kap. 3.2.4); (vgl. Betzendahl 2005, S. 16).

Da die Zahl der Studienbewerber mehr und mehr die Anzahl der Studienplätze überstieg, erfolgte 1973 die Gründung der Zentralstelle für die Vergabe von Studienplätzen (ZVS). Sie sollte in Studiengängen, in denen die Bewerberzahl die Gesamtanzahl der zur Verfügung stehenden Plätze aller staatlichen Hochschulen überstieg, nach einheitlichen Grundsätzen und vor allem nicht mehr nur über die Abiturnote, sondern auch nach sozialen Kriterien die begrenzten Plätze vergeben (vgl. Koch 2007, S. 1).

In dieser Zeit sah sich die WRK unter dem wachsenden öffentlichen Beschuss durch die Studentenrevolten gezwungen, ihrem Ruf nach Öffentlichkeitsarbeit aus dem Jahr 1964 mehr Nachdruck zu verleihen und ein Minimalprogramm aufzusetzen, dem die Rektoren weitgehend folgten (vgl. HRK 1993, S. 280). Dazu sollten als Grundausrüstung drei und später bis zu sieben Stellen eingerichtet werden. Bis in die neunziger Jahre aber waren die Pressestellen im Schnitt nur mit zweieinhalb Mitarbeitern besetzt und mussten oft statt mit einem Etat mit Sonderzuweisungen wirtschaften (vgl. Escher 2006, S. 155ff.).

Probleme wie mangelnde Internationalität und Kompatibilität der Studiengänge sowie der Abschlüsse, lange Studienzeiten und hohe Abbrecherquoten, unzureichender Praxisbezug oder zu verbessernde Qualität in Forschung und Lehre gaben den Ausschlag dazu, über die Notwendigkeit einer grundlegenden Studienreform nachzudenken (vgl. HRK 2006a, S. 251).

So versuchten alle Hochschulen mit Beginn der **80er Jahre**, diesen Ansehens- und Niveauverlust durch die Etablierung leistungs- und qualitätssteigernder Wettbewerbsprozesse auszugleichen. Über regulierende Mechanismen für Bildungsangebot und -nachfrage und Schwerpunktbildung sollte die Glaubwürdigkeit wieder hergestellt werden. Die Hochschulen erhielten mehr Autonomie, aber auch mehr Eigenverantwortung.

Nach dem Zusammenbruch der DDR und dem Beitritt zur Bundesrepublik Deutschland orientierten sich die ostdeutschen Hochschulen am westdeutschen System. Die Hochschullandschaft in den **90er Jahren** war geprägt von steigendem Wettbewerbsdruck. Durch eine anhaltend rezessive Wirtschaftslage und den Milliardentransfer in den Aufbau Ost gerieten die öffentlichen und staatlichen Haushalte in akute Finanznöte. Durch die Gründungswelle von neuen, rein privat finanzierten Hochschulen wuchs der Legitimationsdruck auf das staatliche Hochschulsystem und der Verteilungskampf mit

anderen öffentlich finanzierten Bereichen (vgl. Armbruster 2003, 10.2.1 / S. 4). Die Diskussion um Studiengebühren flammte wieder auf und 1997 führte Baden-Württemberg auf Landesebene Gebühren für Langzeitstudierende ein (vgl. Betzendahl 2005, S. 16). Für die Hochschulen bedeutete das umfangreichere öffentliche Rechenschaftslegung, sinnvoller Einsatz der verbleibenden staatlichen Mittel und Ausrichtung auf Außenbeziehungen mit dem Ziel einer verstärkten Finanzierung aus privater Hand. Somit war eine neue Anspruchsgruppe für die Public-Relations von Hochschulen entstanden: die potenziellen Spender und Sponsoren. Das Einwerben von Forschungsförder- und anderen Drittmitteln durch den ‚Verkauf‘ von wissenschaftlichen Dienstleistungen führte zu einer Marketing-Ausrichtung der Öffentlichkeitsarbeit. Im Sinne von Hochschulmarketing verstärkten sich auch die Forderungen nach Modernisierung der inneren Organisations-, Verwaltungs-, Management- und Entscheidungsstrukturen und nach Evaluation der Leistungen (vgl. Escher 2006, S. 155ff.). Von nun an wurde Öffentlichkeitsarbeit nicht mehr nur als ein gesetzlicher Auftrag verstanden, sondern als die Chance, das Bild der Hochschule in der Öffentlichkeit aktiv zu gestalten (vgl. Armbruster 2003, 10.2.3 / S. 2). Die Hochschulrektorenkonferenz (HRK) aller deutschen Hochschulen erweiterte 1995 ihre Definition: *„Öffentlichkeitsarbeit wird in diesem Zusammenhang als die gesamte Kommunikationspolitik der Hochschule nach innen und außen verstanden.“* (HRK 1995, S. 10)

3.2 Neue Herausforderungen

Deutsche Hochschulen werden durch eine Vielzahl von Gesetzen unterschiedlicher Absendergruppen gesteuert. Laut Grundgesetz (vgl. GG Art. 91) der Bundesrepublik Deutschland liegt die Bildungspolitik in der Verantwortung der einzelnen Länder und ihrer Landeshochschulgesetze und Verordnungen der zuständigen Landesministerien. Der Bund besitzt allerdings das Recht, einheitliche Rahmenbedingungen im Hochschulrahmengesetz¹⁰ zu regeln. Darüber hinaus wirken Beschlüsse der Kultusminister-

¹⁰ Bedingt durch die Förderalismusreform und die damit gestiegene bildungspolitische Verantwortung der Bundesländer sowie die generellen Bestrebungen für mehr Autonomie der Hochschulen, existieren Bestrebungen das Hochschulrahmengesetz insgesamt abzuschaffen, nachdem es bereits durch zahlreiche Novellierung und Entscheidungen des Bundesverfassungsgerichtes zu Gunsten der Länder an vielen Stellen keine Relevanz mehr besitzt (vgl. BMBF 2007).

(KMK) und Hochschulrektorenkonferenz (HRK) sowie des Wissenschaftsrates auf den Alltag der Hochschulführung ein (vgl. HRK 2006a, S. 19). Einige wichtige grundlegende Änderungen der letzten Jahre sollen im Folgenden geschildert werden.

3.2.1 Umstellung auf Bachelor und Master

Nationale Überlegungen zur Notwendigkeit einer Reform des deutschen Hochschulsystems existieren wie bereits erwähnt seit den 60er Jahren. Die unter 3.1 genannten Probleme und Mängel des bundesdeutschen Hochschulwesens lieferten den Grund dafür (vgl. HRK 2006a, S. 251). Parallel entstanden auf internationaler Ebene verschiedene Integrations- und Kooperationsbestrebungen, wie z.B. gemeinsame Studienprogramme (Joint Study Programmes von 1976-1986), die Gründung des ERASMUS-Programms (1987) sowie diverse Abkommen und Erklärungen (vgl. ebd., S. 251). Die wohl bedeutendste ist die im Juni 1999 in Bologna ausgefertigte Erklärung von 29 europäischen Bildungsministern zur Schaffung eines ‚europäischen Hochschulraumes‘ bis zum Jahr 2010. Ziel ist der Aufbau vergleichbarer Strukturen (z.B. hinsichtlich der Art und Dauer der Studiengänge) und Abschlussbezeichnungen, des Kreditpunktsystems ECTS, des Diploma Supplements, verbesserter Anerkennungsverfahren und eines europaweit vernetzten Systems der Qualitätssicherung. Dadurch soll die grenzüberschreitende Mobilität von Studierenden, Lehrenden und Absolventen erleichtert und die internationale Attraktivität des europäischen Hochschulraumes erhöht werden (vgl. ebd., S. 252).

Für die Umsetzung dieser Vereinbarung kam es 2002 zur Verabschiedung einer Novelle des Hochschulrahmengesetzes, in welcher nun den Hochschulen erlaubt wurde, Studiengänge einzurichten, die zu einem Bachelor- oder Bakkalaureusgrad und zu einem Master- oder Magistergrad führen¹¹ (vgl. HRG 2002 § 19). Dabei soll der Bachelor ein erster berufsqualifizierender Abschluss sein und eine Regelstudienzeit von mindestens drei und höchstens vier Jahren besitzen. Der Mastergrad stellt einen höheren berufsqualifizierenden Abschluss dar, wofür eine Zeit von mindestens einem und höchstens zwei weiteren Jahren vorgesehen ist. Bei konsekutiven Studiengängen darf die Gesamtregelstudienzeit höchstens fünf Jahre betragen (vgl. ebd.). Da die gestuften

¹¹ Der Einfachheit halber wird im Folgenden nur noch von Bachelor- und Masterabschlüssen gesprochen.

Abschlüsse von allen Hochschularten angeboten werden können, wird darüber hinaus formal eine Gleichstellung von Universitäten, wissenschaftlichen Hochschulen und Fachhochschulen geschaffen. Des Weiteren erhöht sich die Vergleichbarkeit der Inhalte und der Qualität der Hochschulleistung, welche durch eine Akkreditierung als notwendige Voraussetzung für die Zulassung dieser Studiengänge gesichert werden soll (vgl. HRK 2006a, S. 52). Zum Wintersemester 2008/09 waren 75% aller Studiengänge an deutschen Hochschulen auf Bachelor und Master umgestellt (vgl. HRK 2008, S. 5).

3.2.2 Entwicklung der Zulassungsbestimmungen

Ein weiterer Indikator für die steigende Autonomie und Selbstverantwortung der Hochschulen sowie die Verstärkung des Wettbewerbs ist seit dem Wintersemester 2005/06 die Neuregelung der Zulassungsverordnungen für die von der ZVS betreuten Studiengänge.

Nachdem in den Jahren zuvor bereits die Anzahl der zentral betreuten Studiengänge stark gesunken war und auch die ‚großen‘ Studiengänge Jura und BWL nicht mehr zentral vergeben wurden (vgl. Koch 2007, S. 1), kam es 2004 in der 7. Novelle des Hochschulrahmengesetzes zu einer grundlegenden Änderung der Auswahlquoten für die derzeit verbleibenden sechs Fächer Biologie, Medizin, Pharmazie, Psychologie, Tiermedizin und Zahnmedizin (vgl. ZVS 2007b). Nach Abzug von Vorabquoten für bestimmte Gruppen (z.B. soziale Härte, Zweitstudium, Ausländer) erhalten jetzt nur noch die besten 20% nach ihrer Abiturnote einen Studienplatz, 20% bekommen über die Wartezeit ihre Chance auf den begehrten Studienplatz. Aber den größten Anteil von 60% können die Hochschulen selbst vergeben (vgl. ZVS 2007c und VergabeVO 2007, S. 5). Für den Auswahlprozess stehen den Hochschulen seit der Reform auch mehr Kriterien als vorher zur Verfügung. So ist es jetzt erlaubt, neben der Abiturnote gewichtete fachspezifische Einzelnoten aus dem Schulabschluss und eine Berufsausbildung oder -tätigkeit zu berücksichtigen. Ebenso können fachspezifische Studierfähigkeits-tests oder Einzelgespräche durchgeführt werden (vgl. Staatsvertrag über die Vergabe von Studienplätzen 2006, S. 9). Ziel ist es, dass nur die motiviertesten Bewerber ein Studium beginnen, damit die Abbrecherquoten sinken (vgl. Koch 2007, S. 1). Dabei sind diese neuen Kriterien in Fachkreisen nicht unumstritten. Neben dem hohen administrativen Aufwand, den diese Tests und Auswahlgespräche bedeuten, gibt es erhebliche Zweifel an der Validität (vgl. Schmitt 2005, S. 123f.). Allerdings sind auch die Abiturnoten von Bundesland zu Bundesland und teilweise von Schule zu Schule schwer vergleichbar und eine Kombination von zwei oder mehr Kriterien kann die prognosti-

sche Validität zumindest erhöhen und zum Ausgleich der mangelnden Vergleichbarkeit der Noten führen (vgl. Trost 2005, S. 141).

Durch diese Neuregelungen kam es in den letzten Semestern aber zu massiven Schwierigkeiten bei der Studienplatzvergabe. Viele Abiturienten bewarben sich an mehreren Hochschulen, so dass ein hoher administrativer Aufwand entstand und eine Vielzahl der begehrten Plätze zu Studienbeginn unbesetzt blieben. Nun soll doch wieder die ZVS als Regulator tätig werden. Zum Wintersemester 2010/2011 wird ein Computersystem mit Datenabgleich Doppel-Einschreibungen unterbinden. In der Zwischenzeit soll ein Übergangsverfahren Erleichterung verschaffen. Die Hochschulen können freiwillig ihre Studienplätze melden, die ZVS nimmt eine Auswahl vor und sobald der Erstwunsch eines Bewerbers erfüllt ist, scheidet er automatisch aus dem Verfahren aus (vgl. Menke; Trenkamp 2009).

3.2.3 Hochschulpakt 2020

Die deutsche Hochschullandschaft steht in den nächsten Jahren auch einer ungewöhnlichen demographischen Herausforderung gegenüber. Trotz des langfristigen Trends einer Alterung und Schrumpfung unserer Gesellschaft wird laut einer Prognose der KMK in den nächsten rund fünfzehn Jahren die Zahl der wahrscheinlichen Studienanfänger insgesamt in Deutschland enorm ansteigen (vgl. KMK 2005a, S. 5ff.). Gründe dafür sind einerseits eine kurze Phase geburtenstarker Jahrgänge der alten Bundesländer in den 90er Jahren. Zusätzlich haben viele Bundesländer eine Schulzeitverkürzung zum Abitur von 13 auf 12 Jahre beschlossen, welche – je nach Umsetzungszeitraum in den einzelnen Ländern – 2007 bis 2015 doppelte Abiturjahrgänge zur Folge hat. Hinzu kommt eine stark gestiegene Studierneigung in den letzten Jahren, das heißt mehr Studienberechtigte entschließen sich auch tatsächlich, ein Studium zu beginnen (vgl. Stat. Bundesamt 2005, S. 17)¹².

Spätestens im Jahr 2020 geht dieses Phänomen allerdings zu Ende und demographisch bedingt wird ein Rückgang der Anzahl der Studienberechtigten zu erwarten sein. Wie eine Prognose des CHE deutlich macht, ist in den neuen Bundesländern

¹² Auch der Anteil der Studienberechtigten innerhalb eines Jahrgangs ist im letzten Jahrzehnt bereits von 34% auf 42% gestiegen. D.h. immer mehr Schüler entschließen sich für das Abitur (vgl. Stat. Bundesamt 2005, S. 16).

dieser schon jetzt spürbar, da hier bereits Mitte der 80er Jahre ein Einbruch der Geburtenrate stattfand, sowie das zwölfjährige Abitur in den meisten Ländern bereits eingeführt wurde und damit keine doppelten Jahrgänge mehr zu erwarten sind. Hier ist bis zum Jahr 2014 mit einem Absinken der Studienberechtigtenzahlen auf etwa 50% des Niveaus von 2005 zu rechnen (vgl. Buch et al. 2006, S. 5ff. und Deller; Huber o. J.). Die Abb. 3-1 zeigt, wie sich laut Prognose der CHE im Verhältnis zur durchschnittlichen Studienkapazität der Jahre 2000-2004 in den folgenden Jahren in den alten und neuen Bundesländern die voraussichtlichen Studienkapazitätsüberschüsse bzw. -defizite entwickeln werden. Ein Teil der Defizite in den alten Bundesländern könnte durch freie Kapazitäten in den neuen Ländern gedeckt werden (vgl. Gabriel; v. Stuckrad 2007, S. 14).

Der von der HRK vorgeschlagene Hochschulpakt 2020 soll dazu beitragen, diese einmalige Chance zu nutzen, dem ab 2020 zu erwartenden Nachwuchsmangel vorzubeugen und eine international wettbewerbsfähige Studienanfängerquote zu erreichen. Der Anteil der Studienanfänger eines Jahrgangs liegt in Deutschland trotz Steigerungen in den letzten Jahren mit 39% derzeit immer noch weit hinter den großen Wirtschaftsnationen der OECD-Staaten¹³ mit bis zu 65% (vgl. HRK 2005, S. 4 und Stat. Bundesamt 2008a). Der Hochschulpakt wurde am 14.06.2007 zwischen Bund und Ländern geschlossen und soll dazu beitragen, dass möglichst alle Studierwilligen den gewünschten Studienplatz erhalten und die Hochschulen auf den Andrang nicht mit verstärkten Zulassungsbeschränkungen reagieren. Gleichzeitig soll die erhöhte Qualität im Sinne der neu eingeführten gestuften Studienstruktur nach Bologna-Richtlinien in kleineren Lerngruppen gewährleistet werden. Dafür stellt der Bund zusätzliche finanzielle Mittel bereit. Im Gegenzug verpflichten sich die Hochschulen, in den alten Bundesländern zusätzliche Studienkapazitäten zu schaffen sowie in den neuen Ländern ihre Studienkapazitäten beizubehalten und nicht schon jetzt drastisch zu reduzieren. Deshalb ist es ein weiteres Ziel, die Studierendenmobilität zu erhöhen und eine Wanderung von West

¹³ OECD (Organization for Economic Cooperation and Development): Die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung in Europa veröffentlicht eine Anzahl regelmäßig erscheinender Länder-, Wirtschafts- und statistischer Berichte, veranstaltet wirtschaftspolitische Konferenzen und berät in sozial- und wirtschaftspolitischen Fragen (vgl. Schubert; Klein 2006).

nach Ost in Gang zu setzen, um die vorhandenen Kapazitäten bestmöglich auszunutzen (vgl. HRK 2006b und BMBF 2006).

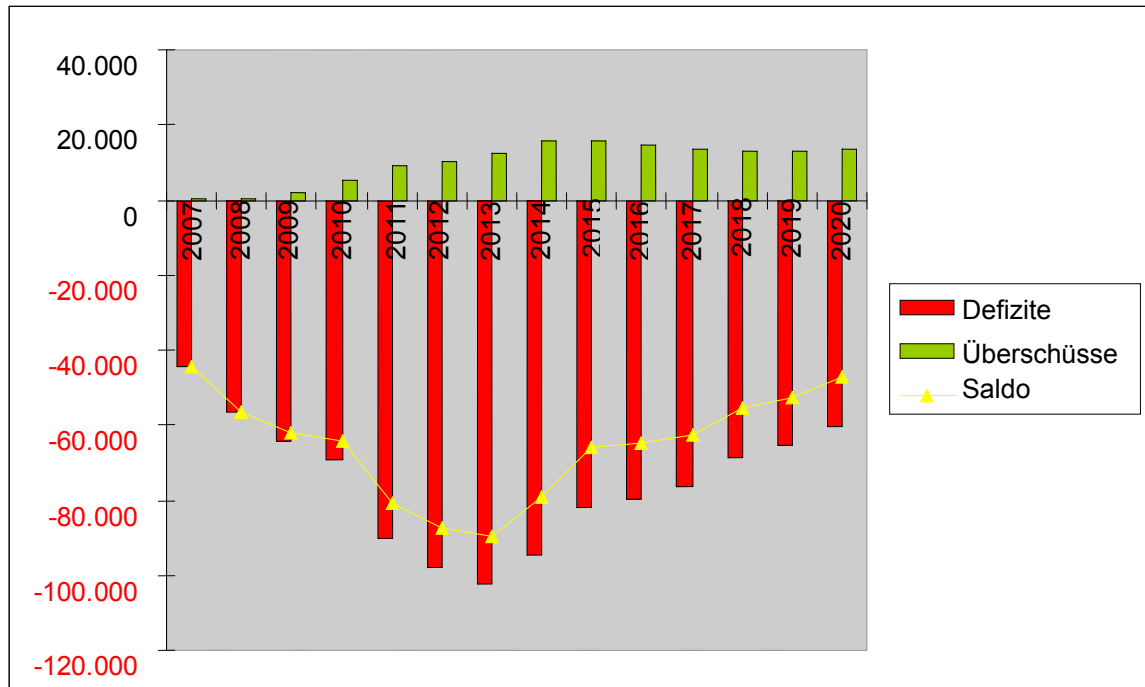


Abb. 3-1: Entwicklung der Studienkapazitäten auf Grundlage der Basis 1, (Szenario auf Grundlage der Basis 2 siehe Originalquelle)

Quelle: Gabriel; v. Stuckrad 2007, S. 14

Die HRK befürchtet allerdings, dass die derzeit vom Bund bereitgestellten Mittel bei weitem nicht ausreichen, um sowohl dem Studierendenandrang als auch den angestrebten Qualitätsstandards im Hinblick auf die notwendige intensivere Betreuung von Bachelor und Master gerecht werden zu können (vgl. HRK 2007a). Weiterhin bleibt abzuwarten, wie sich die neuen gestuften Studienabschlüsse auf die Studierneigung und Studiendauer auswirken und damit die oben geschilderten Prognosen die Anzahl der Studierenden betreffend beeinflussen. Derzeit lässt sich allerdings bereits ein erheblicher Anstieg an zulassungsbeschränkten Studiengängen feststellen (HRK 2007b, S. 16).

3.2.4 Einführung von Studiengebühren

Nachdem es im Jahr 2000 zwischen den Kultusministern der Länder nicht zum angestrebten Staatsvertrag zur Gebührenfreiheit für ein erstes berufsqualifizierendes Studium kam (vgl. Betzendahl 2005, S. 17), versuchte der Bund, die Freiheit von Studiengebühren für das Erststudium in Deutschland im Hochschulrahmengesetz rechtlich regeln zu lassen. Daraufhin stellten die Regierungen einiger unionsgeführter Bundes-

länder¹⁴ einen Normenkontrollantrag vor dem Bundesverfassungsgericht. Mit seinem Urteil vom 26. Januar 2005 hat dieses dem Bund die Kompetenz für ein Verbot allgemeiner Studiengebühren abgesprochen (vgl. BVerfG 2005). Bereits im Wintersemester 2006/07 wurden in einigen Ländern erste Gebühren erhoben, andere befinden sich noch in Gesetzgebungsverfahren. Die SPD-regierten Länder lehnen Studienbeiträge gänzlich ab.

Die Befürworter von Studiengebühren beziehen sich auf die seit langem mangelnde Ausstattung staatlicher Hochschulen und die Finanzknappheit des Staates. Sie erhoffen sich eine Verbesserung der Lehre durch den entstehenden Wettbewerb um zahlende Studierende und dadurch auch effizientere Studienzeiten (vgl. Ziegele et al. 2006, S. 5). Deutschland besitzt im Vergleich zu anderen OECD Staaten deutlich höhere Studienabbrecherquoten und eine längere durchschnittliche Studiendauer. Auch die Annahme, ein monetäres Gut werde mehr geschätzt als ein öffentliches, soll zur Verbesserung dieser Situation auf Seiten der Studierenden beitragen (vgl. Ebcinoglu 2006, S. 5). Die Gegner berufen sich auf das im Grundgesetz verankerte Recht auf Bildung unabhängig von der finanziellen Leistungsfähigkeit oder sozialen Herkunft (vgl. Himpele 2005). Allerdings begannen trotz vollständiger Gebührenfreiheit bis zum Wintersemester 2006/07 in der BRD im Schnitt nur 36% eines Jahrgangs ein Studium, während es in den anderen Staaten der OECD auch mit Studienbeiträgen bis zu 65% sind. Ebenso ist es bisher nicht gelungen, mehr Kinder aus sozial schwächeren Schichten an akademische Bildung heranzuführen, so dass die kostenfreie Hochschulbildung zu großen Teilen einkommensstarken Bevölkerungsschichten zugute kommt (vgl. Pechar 2001b, S. 459). Die Studiengebührgegner befürchten einen weiteren Rückgang der ohnehin schon geringen Bildungsbeteiligung bildungsferner Bevölkerungsgruppen. Deshalb müssen Gebührenmodelle zwingend sozialverträglich gestaltet sein, damit das erreichte Niveau der Chancengleichheit bestehen bleibt (vgl. Hüttmann; Pasternack 2005, S. 15ff.). Zusätzlich sehen die Gegner von Gebühren die Gefahr einer weiteren Rücknahme der staatlichen Mittel, was den Gewinn durch die zusätzlichen Einnahmen kompensieren würde (vgl. Himpele 2005).

¹⁴ Bayern, Baden-Württemberg, Saarland, Sachsen, Sachsen-Anhalt sowie Hamburg

So unterschiedlich wie der Stand der Planungen in den jeweiligen Bundesländern, so verschieden sind auch die bereits eingeführten Modelle. In keinen zwei Ländern gleichen sie sich. Der Anhang 1 enthält eine Übersicht über die derzeitige Lage in den einzelnen Ländern und die wichtigsten Unterschiede. Grundsätzlich lassen sich die Modelle einteilen in Systeme mit einheitlich, von der Landesregierung vorgeschriebenen Gebühren (Baden-Württemberg, Niedersachsen, Hamburg, Hessen, Saarland) und Länder, die ihren Hochschulen einen Entscheidungsspielraum lassen (Bayern, Nordrhein-Westfalen). Letztere können teilweise selbst bestimmen, ob und in welcher Höhe Beiträge erhoben werden und besitzen damit theoretisch die Möglichkeit, die Gebühren auch nach Institutionsart (Universität/Fachhochschule) zu differenzieren (vgl. Ebcinoglu 2006, S. 2 u. 4).

Neben dem Ausmaß der zentralen Steuerung und der Gebührenhöhe unterscheiden sich auch die Befreiungstatbestände und die Sozialverträglichkeitsmaßnahmen z.T. wesentlich. Trotz allem kann zusammenfassend festgestellt werden, dass sich in den meisten Fällen der Betrag pro Semester auf 500 € beläuft. In allen Modellen existiert für bestimmte Studierendengruppen die Möglichkeit einer Befreiung sowie für die meisten Zahlungspflichtigen die Option auf eine Zahlung der Gebühren bei entsprechendem Verdienst nach Studienende mittels eines elternunabhängigen Darlehens. Ebenso wird in allen Modellen die Höhe der Rückzahlverpflichtungen aus BAföG und Studienbeitrag auf ein Höchstmaß begrenzt und entsprechend übersteigende Beträge werden erlassen. Dabei werden nicht nur Bachelor-Abschlüsse, sondern auch die konsekutiven Masterstudiengänge einheitlich gefördert. In der Frage der Gebührenhöhe und Darlehensbewilligung nicht-konsekutiver Masterstudiengänge bestehen allerdings bedeutende Unterschiede. Hier werden auch in anderen Bundesländern zum Teil beachtliche Summen erhoben (vgl. ebd. 2006).

Die zusätzliche finanzielle Ausstattung der Hochschulen durch Studiengebühren würde nach dem geltenden Kapazitätsrecht in zulassungsbeschränkten Studiengängen zur Heraufsetzung der Zulassungszahlen verpflichten. Das würde jedoch das Ziel der Verbesserung der Studienbedingungen konterkarieren. Deshalb haben die meisten Länder (siehe Anhang 1) ihren Hochschulen empfohlen, die zusätzlichen Einnahmen nicht für die Einstellung von wissenschaftlichem Personal zu verwenden bzw. haben sie die über Studiengebühren finanzierten Personalstellen als nicht in die Kapazitätsberechnung einzubeziehende Ausstattung definiert (vgl. ebd., S. 35f.). Die Hochschulen haben somit das Recht und die Pflicht, die Mehreinnahmen ausschließlich in die Verbesserung der Studienbedingungen und der Lehre zu investieren.

Auch weitere Bundesländer (z.B. Sachsen, Schleswig-Holstein) betreiben Vorbereitungen zur Einführung von Studiengebühren, während in anderen der Konsens einer Gebührenfreiheit weiterhin zu bestehen scheint, wie z.B. in Berlin und Brandenburg.

Durch die Einführung von Studiengebühren wird in Zukunft neben den indirekten Kosten des Hochschulstudiums (z.B. Lebenshaltungskosten) insbesondere das Verhältnis von Leistung und Gegenleistung – also die Studienbedingungen im Vergleich zur Höhe der Gebühren – die Nachfragerentscheidung wesentlich beeinflussen (vgl. Ziegele et al. 2006, S. 14). In diesem Zusammenhang werden auch Argumente, wie die voraussichtliche Studienzeit, die Qualität der Lehre und Betreuung sowie der Ruf der Hochschule, stärkeres Gewicht erhalten (vgl. Reckenfelderbäumer; Kim 2006a, S. 3). Ebenso kann es zu stärkeren Wanderbewegungen von Studierenden in gebührenfreie Länder kommen. Wenn diese derzeit eher eine geringe Nachfrage verzeichnen, werden sie dies sicher begrüßen, andere – wie Berlin – klagen bereits jetzt in der Befürchtung einer Überlast (vgl. Ebcinoglu 2006, S. 37). Die Zahlen des statistischen Bundesamtes aus dem Jahr 2006 deuteten auf eine solche Wanderbewegung hin (vgl. Stat. Bundesamt 2007). Aktuelle Meldungen erhärten den Trend aber nicht, vielmehr bleibt es (mit Ausnahme von Berlin) bei der problematischen Bewegung von Ost nach West (vgl. Stat. Bundesamt 2008b).

3.2.5 Finanzielle Rahmenbedingungen

Grundfinanzierung

Auch die Grundfinanzierung der Hochschulen ist in Deutschland Ländersache. Lediglich beim Ausbau und Neubau von Hochschulen sowie bei der Bildungsplanung und bei der Förderung von Einrichtungen und Vorhaben der wissenschaftlichen Forschung von überregionaler Bedeutung (vgl. GG 2002, Art. 91) ist vom Grundgesetz eine (finanzielle) Mitwirkung des Staates vorgesehen.

Im Jahre 2007 gaben die öffentlichen und privaten Hochschulen insgesamt 33,3 Mrd € aus. Davon entstammten 14,9 Mrd € aus Einnahmen wie (vgl. Stat. Bundesamt 2009a):

- Studiengebühren (1 Mrd €)

- Drittmittel (4,3 Mrd €),
- Verwaltungseinnahmen¹⁵ (11,3 Mrd €) sowie
- Zuweisungen und Zuschüsse,.

Drittmittel sind Anteile an der Finanzierung konkreter Forschungsvorhaben, die nicht aus dem allgemeinen Etat der vom zuständigen Ministerium bereitgestellten Mittel stammen. Wichtigste Drittmittelgeber sind die Deutsche Forschungsgemeinschaft (1,4 Mrd €), die gewerbliche Wirtschaft (1,1 Mrd €) und der Bund (0,9 Mrd €); (vgl. Stat. Bundesamt 2009a).

Die **Grundmittel**, die den Hochschulen von Bund und Ländern zur Verfügung gestellt werden, errechnet das Statistische Bundesamt aus der Differenz zwischen Ausgaben und den oben genannten Einnahmen. Die Grundmittel beliefen sich demzufolge im Jahr 2007 auf 16,7 Mrd € (vgl. Stat. Bundesamt 2009b). Es lässt sich demnach festhalten, dass zusammen mit dem hohen staatlichen Anteil an den Drittmitteln deutlich wird, wie sehr öffentliche Mittel die Hochschulfinanzierung dominieren trotz der Einführung von Studiengebühren.

Aber auch durch den Übergang **von der kameralistischen Haushaltsführung zur indikatorengestützten Mittelvergabe** ändert sich die finanzielle Situation für die einzelnen Hochschulen in verstärktem Ausmaß. Während bei der kameralistischen Buchführung der Staat das Budget für eine Hochschule einfach festlegt, werden an immer mehr Stellen leistungsabhängige Indikatoren ermittelt, nach welchen die Zuweisung der finanziellen Mittel erfolgt (vgl. Ziegele 2001, S. 195f.). Die indikatorengestützte Mittelvergabe ist eine Methode zur Zuweisung öffentlicher Gelder, welche in den letzten Jahren verstärkt in verschiedenen Bereichen der öffentlichen Verwaltung im Rahmen des New Public Management (NPM) angewendet wird. Diese Reformbewegung orientiert sich an Managementmodellen und -instrumenten aus der Privatwirtschaft und versucht diese auf staatliche und kommunale Aufgaben zu übertragen (vgl. Brüggemeier 2001, S. 377). Die Zuweisungen fließen von einem Mittelgeber an einen -empfänger, d.h. zunächst vom Staat an die Hochschule und auf den darunter liegenden Ebenen von der Hochschulleitung an die Fachbereiche/zentralen Einrichtungen und von den

¹⁵ Diese stammen hauptsächlich aus den Medizinischen Einrichtungen als Entgelte für Krankenbehandlungen.

Fachbereichsleitungen an die Institute/Lehrstühle. Es werden Indikatoren bestimmt, die die Kernziele des Zuweisungsgebers abbilden. Erfolgreiches Handeln in Bezug auf die Ziele wird belohnt, Misserfolge werden finanziell sanktioniert. So entstehen Anreize und ein Wettbewerb bei den Empfängern zu höherer Zielverfolgung und Zielerreichung. Außerdem wird eine freie, dezentrale Entscheidung der Zuweisungsempfänger ermöglicht, da diese näher an den Problemen sind und über Informationsvorsprünge verfügen (vgl. Ziegele 2001, S. 196). Bisher praktizieren die meisten Länder ein Mischsystem aus alter kameralistischer und neuer indikatorengestützter Finanzierung. So ist noch nicht nachvollziehbar, welche Steuerungseffekte sich wirklich ergeben. Dabei fällt auf, dass bisher als Indikatoren eher quantitative Größen wie Studierenden- oder Absolventenzahlen verwendet werden und qualitative Steuerungselemente noch fehlen (vgl. Jäger 2006, S. 73).

Den neuen Management- und Marketingaufgaben, vor welchen sich die Hochschulen durch die Herausforderungen des sich verstärkenden Wettbewerbs sehen, stehen gekürzte Leistungen der öffentlichen Hand für den Regelbetrieb gegenüber. Die Erfüllung ihres gesellschaftlichen Auftrags und eventuell darüber hinaus gehender Ziele ist nur möglich, wenn zusätzliche Wege der Geld- und Sachmittelbeschaffung gefunden werden (vgl. Hermanns 2001, S. 132). Die Möglichkeiten zur Gewinnung von zusätzlichen Finanzen werden im Kapitel 4.3.3 betrachtet.

3.2.6 Wettbewerb unter deutschen Hochschulen

Neben sinkenden Studierendenzahlen auf der Nachfragerseite lässt sich auf der Angebotsseite ein ständiger Anstieg nationaler und internationaler Anbieter beobachten. Zusätzlich steigt durch die neuen Abschlüsse die Vergleichbarkeit von Fachhochschulen und Berufsakademien mit den Universitäten (vgl. HRK 2006a, S. 22). Dabei wird durch den verstärkten Einsatz von Hochschulrankings ein Werkzeug der Außendarstellung immer populärer, welches Defizite aufdecken, aber auch herausragende Leistungen honorieren soll (vgl. Escher 2001a, S. 314ff.).

Private Hochschulen

In Deutschland gibt es im Vergleich zu anderen Ländern nur einen sehr geringen Anteil privater Hochschulen. Das Verhältnis von Staat und Hochschule ist hier sehr eng. Seit den 80er Jahren entstanden trotzdem eine Reihe privater Hochschulen. Im Juli 2009 waren neben 233 staatlichen Hochschulen 84 staatlich anerkannt und privat sowie 40 kirchlich geführt (vgl. HRK 2009). Im Vergleich zum Vorjahr bedeutet dies einen An-

stieg der Privaten um 20 Einrichtungen. Darüberhinaus existieren eine Vielzahl privater Hochschulen ohne staatliche Anerkennung. Das Motiv der Gründung ist meist der Wunsch nach einem eigenständigen Ausbildungsprofil, was sich an öffentlichen Einrichtungen schwerer realisieren lässt. Durch geringere staatliche Regelungen und Unterstützung ist es für die privaten Hochschulen existenziell notwendig, aber auch leichter, Fundraising zu betreiben. Die Finanzierung erfolgt in der Regel über Stiftungen, Sponsoring und Studiengebühren. Aber auch öffentliche Förderungen als Anschubfinanzierung sind denkbar, gerade wenn wünschenswerte Reformziele auf diesem Weg umgesetzt werden (vgl. Pechar 2001a, S. 361f.). Da auch an vielen staatlichen Bildungseinrichtungen derzeit Studiengebühren eingeführt werden, verlieren diese einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil gegenüber den privaten.

Exzellenzinitiative

Nach immer wieder aufflammenden Diskussionen um mehr Wettbewerb an deutschen Hochschulen beschäftigte seit Anfang 2004 die Debatte um eine bessere Förderung herausragender wissenschaftlicher Leistungen Politik und Öffentlichkeit. Während die SPD mit dem Wettbewerb ‚Brain up! Deutschland sucht seine Spitzenuniversitäten‘ bis zu fünf Universitäten fördern wollte, forderten die unionsregierten Bundesländer, ein Exzellenznetzwerk von besonders leistungsstarken Fakultäten und Fachbereichen deutscher Hochschulen zu schaffen (vgl. HRK 2007c). Die HRK begrüßte die Spitzenförderung und verabschiedete eine Stellungnahme mit Vorschlägen zur Weiterentwicklung des deutschen Wissenschaftssystems unter dem Aufbau von Wissenschafts- und Innovationsclustern als Exzellenzzentren (vgl. HRK 2006c). Das Konzept des Exzellenznetzwerkes wurde zunächst auch von der Kultusministerkonferenz im März 2004 beschlossen, allerdings konnte man sich mehrere Monate lang nicht auf ein gemeinsames Programm verständigen (vgl. HRK 2007c).

Am 23. Juni 2005 wurde zwischen Bund und Ländern dann die Vereinbarung zur Exzellenzinitiative geschlossen. Der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) werden von 2006 bis 2011 insgesamt 1,9 Mrd. € für drei Förderlinien zur Verfügung gestellt (vgl. BAnz S. 13347, 2005):

- Graduiertenschulen zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses
- Exzellenzcluster zur Förderung der Spitzenforschung
- Zukunftskonzepte zum projektbezogenen Ausbau der universitären Spitzenforschung (setzt Förderung von mindestens einer Graduiertenschule und einem Exzellenzcluster voraus).

In einer ersten Runde wurde im Oktober 2006 die Förderung für 22 Standorte ausgesprochen. In der zweiten Runde konnten neue Anträge gestellt werden oder bereits positiv begutachtete verbleiben. Die Entscheidung fiel im Oktober 2007. Insgesamt werden 39 Graduiertenschulen, 37 Exzellenzcluster und 9 Zukunftskonzepte an mehr als 30 Standorten gefördert (vgl. DFG 2007a).

Kritiker befürchten, dass durch die Förderung einiger weniger Universitäten, welche durch bereits gute finanzielle Ausstattung den Wettbewerb für sich entscheiden konnten, die Forschung und Lehre in der breiten Masse leiden könnte. Ebenso wie die Gegner der Studiengebühren befürchten sie das Entstehen einer Zwei-Klassen-Bildung in Deutschland. (Ausführliche Beiträge vgl. DFG 2007b.)

4 Instrumente des Hochschulmarketing

In diesem Kapitel wird die operative Umsetzung des Marketing-Mixes auf mögliche Anwendungsfelder im Hochschulbereich übertragen. Neben den klassischen vier Instrumenten Leistungs-, Kontrahierungs-, Distributions- und Kommunikationspolitik wird in Anlehnung an das Dienstleistungsmarketing auch die Personalpolitik gesondert analysiert. Darüber hinaus stellt das Internet mittlerweile fast das wichtigste Instrument für die Vermarktung von Bildungsleistungen dar. Es lässt sich in keines der althergebrachten Instrumente vollständig einordnen sondern übernimmt neben Kommunikations- auch Leistungs- sowie Distributionsfunktionen und ersetzt Personaldienstleistungen. Aus diesem Grund erfolgt die Betrachtung in einem gesonderten Kapitel.

4.1 Leistungsangebote einer Hochschule

Der Kern im Marketing-Mix ist und bleibt das Produkt. Ohne Produkt bleibt jegliches Nachdenken über die Kontrahierungs-, Distributions- oder Kommunikationspolitik wirkungslos (vgl. Enders 2003, S. 32). Die ‚Produkte‘ einer Hochschule sind in erster Linie Lehre und Forschung. Beide können als Dienstleistungen angesehen werden. Analog zu den Dimensionen des Dienstleistungsmarketing können auch bei Hochschulen Kernleistungen und Zusatzleistungen unterschieden werden. Die Rahmenbedingungen für die **Kernleistung** (Lehre) werden durch die Festlegung der Angebotsbreite und -tiefe (komplettes Spektrum, sehr breit, ausgewählte Bereiche oder einzelne Fächer) sowie der Angebotsform (Voll- oder Teilzeitstudium) skizziert. **Zusatzleistungen** können entscheidend für die Profilierung und Wettbewerbsfähigkeit einer Hochschule sein. An dieser Stelle kommt die in Kapitel 2 bereits behandelte grundsätzliche strategische Entscheidung der Qualitäts- oder Kostenführerschaft zum Tragen.

Qualität der Kernleistung

Bruhn unterscheidet beim Qualitätsbegriff für Non-Profit-Organisationen zwischen der (objektiven) Produktqualität nach festgelegten Kriterien sowie der (von den Anspruchsgruppen subjektiv empfundenen) Leistungsqualität, welche letztendlich für den Fortbestand der Organisation ausschlaggebend ist (vgl. Bruhn 2005b, S. 233). Die Qualität der Leistung einer Hochschule setzt sich zusammen aus der Qualität der Forschung, der Lehre und der Administration und spiegelt die Dienstleistungsdimensionen (Potential, Prozess, Ergebnis) wider.

Für die Qualität der Lehre spielen die Inhalte, die Lehrmaterialien, die Dozenten und auch die Leistungsfähigkeit der Studierenden selbst eine wesentliche Rolle. Die Beurteilung der Dozenten kann vergangenheitsbezogen anhand von Referenzen oder **Evaluationen** erfolgen. Laut einem aktuellen Laddering-Experiment erwarten die Studierenden vor allem einen sachkundigen, enthusiastischen, gut erreichbaren und freundlichen Dozenten. Sie wünschen sich für die Prüfungen und auch ihre spätere Arbeit gut vorbereitet zu werden mit mehr berufsspezifischen als wissenschaftlichen Inhalten (vgl. Voss et al. 2007, S. 957). Nicht zuletzt kann vermutet werden, dass die Wissensvermittlung umso genauer und erfolgreicher gestaltet werden kann, je homogener das Leistungsniveau der am Prozess der Leistungserstellung beteiligten Studierenden ist. Neben gezielten **Auswahlverfahren** vor dem Studium kann die Hochschule dies auch mit Prüfungen, welche zur weiteren Teilnahme berechtigen, sicherstellen (vgl. Meyer-Guckel 2002, S. 53). Aufgrund der fehlenden Vor- und Fachkenntnisse der Studierenden bei der Auswahl einer Bildungseinrichtung sind **Akkreditierungen** von einzelnen Studiengängen eine wichtige Hilfe und sollten zur Kommunikation eingesetzt werden (vgl. Schade 2002, S. 48).

Die Qualität der Administration misst sich vor allem an der Transparenz ihrer Organisationsstrukturen und Organisationsabläufe. Sind diese deutlich geregelt, kann gewährleistet werden, dass für den Nachfrager die Zuständigkeit von Ansprechpartnern klar nachvollziehbar ist und es zu einer schnellen kundenorientierten Abwicklung seiner Anliegen kommt. Der Ablauf von bspw. Immatrikulation, Anmeldeverfahren oder die Bekanntgabe der Vorlesungs- und Prüfungstermine können die Wahrnehmung bezüglich der Qualität des gesamten Ablaufs des Hochschulstudiums maßgeblich beeinflussen. Da vor und während des Studiums eine hohe Nachfragerunsicherheit bezüglich des Leistungsergebnisses besteht, kommt der Beratung eine besondere Funktion für die Qualitätswahrnehmung zu. Informationen über Studieninhalte, Finanzierungsmöglichkeiten, Hilfe bei Veränderungen während des Studiums oder bei der Karriereplanung können dazu beitragen, diese Unsicherheiten zu reduzieren. Hier liegen für die meisten Hochschulen noch große Potenziale, sich über gute Beratung gegenüber anderen zu profilieren (vgl. Reckenfelderbäumer; Kim 2006b, S. 107ff.). Regelmäßig durchgeführte **Befragungen** können Aufschluss über die aktuelle qualitative Wahrnehmung geben. Gepflegte, aussagekräftige **Statistiken** über quantitative Kennzahlen wie Bewerberanzahl, Auslastung, Betreuungsquote etc. enthalten wichtige Hinweise auf Veränderungen. Ebenfalls lassen sich die oft kritisch betrachteten **Hochschulrankings** als Wahrnehmung der Qualität einer Hochschule am Markt verstehen.

Wie im Kapitel 2.2.5 bereits ausführlich beschrieben, trägt die **Markierung** von Produkten wesentlich zur Reduzierung von Nachfragerunsicherheiten bei. Für Dienstleistungsprodukte und somit auch für Hochschulleistungen bietet es sich daher an, die **tangiblen Elemente** einheitlich zu markieren, damit für den Aufbau von Vertrauen die Wiedererkennung gewährleistet ist. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die unterschiedlichen Leistungsgebiete einer Hochschule und darüber wie die Leistungsergebnisse in physische Produkte materialisiert werden können. Je nach Bildungseinrichtungen sind weitere Bereiche und Produkte denkbar.

Tab. 4-1: Materialisierte Leistungen einer Hochschule

Leistungen	Forschung	Lehre: Studium und Weiterbildung	Zusatz- leistungen	Adminis- tration
Physische Produkte	Studien Publikationen (Papers, Jour- nals, Bücher) Patente Prototypen	Skripte Reader Lehrbücher Fallstudien Beratungs- konzepte Abschluss- urkunden	Mensaessen Uni-Zeitung Stellen- angebote Beratungs- konzepte Gutachten	Informations- blätter Presse- mitteilugen Bibliotheks- ausstattung
	Doktoren/ Professoren	Absolventen/ Arbeitskräfte	Angestellte	Angestellte

Quelle: in Anlehnung an Gerhard 2006, S. 130

Zusätzlich zur Gestaltung von Broschüren und Informationsmaterial hinterlassen das Erscheinungsbild des Gebäudes und der Räume sowie deren technische Ausstattung einen wichtigen Eindruck von einer Hochschule, der die Wahrnehmung und Beurteilung der Leistungspotenziale und der Leistungsqualität seitens der Nachfrager mit beeinflusst.

Die Wahrnehmung und das Image der Marke werden von allen Elementen des Marketing-Mix beeinflusst und können nicht nur im Rahmen der Leistungs politik betrachtet werden.

Zusatzleistungen

Den wesentlichen Punkt der Zusatzleistungen stellt das **Serviceangebot** dar. Für eine Hochschule kann es sich dabei bspw. um die Bereitstellung von Wohnraum oder die

Versorgung im Alltag durch eine Mensa handeln. Aber auch Angebote, welche die Lernziele unterstützen, wie Auslandsaufenthalte oder Praktika, tragen zur Profilierung bei den Studierenden bei. Berufliche Weiterbildungsangebote, Zusatzqualifikationen für die persönlichen soft skills, Karriereberatung und Alumni-Netzwerk unterstützen die Imagebildung über das Studium hinaus (vgl. Reckenfelderbäumer; Kim 2006b, S. 111f.).

Auch wenn viele formale Rahmenbedingungen des Hochschulstudiums gesetzlich geregelt sind, können doch in einigen Bereichen gewisse Spielräume vorhanden sein, die für nachfragerorientiertes Verhalten genutzt werden können. Ein strukturiertes **Beschwerdemanagement** (Beschwerdestimulierung, zeitnahe Bearbeitung und Analyse der Beschwerden auf Schwachstellen an der Hochschule) bietet große Chancen zur Verbesserung der Leistungsqualität. Dadurch und durch ein entsprechendes Kulanzverhalten kann sich die Abbruch- oder Abwanderungsrate merklich reduzieren (vgl. Meffert; Bruhn 2003, S. 414ff.).

4.2 Personalpolitik im Bildungssektor

Durch die Immaterialität und die wenigen tangiblen Elemente im Dienstleistungssektor ist die Wahrnehmung der Leistungsqualität stark an die Anzahl und die Qualifikation der **Mitarbeiter** geknüpft (vgl. ebd., S. 263f.). Die Auswahl und der Einsatz der Mitarbeiter können auch im Hochschulbereich relativ schnell zugeordnet werden und sich auf die Beurteilung der Qualität auswirken. Deshalb empfiehlt es sich, die traditionelle isolierte Betrachtung der Personalpolitik aufzugeben, zu einem ganzheitlichem Marketingansatz zu finden sowie in Form von **Internem Marketing** durch die Betrachtung des Mitarbeiters als internen Kunden beide Sichtweisen (interne und externe Anspruchsgruppen) zu verknüpfen, denn es wird ein positiver Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit angenommen (vgl. ebd., S. 577). Besonders das Ziel der lebenslangen Bindung von Studierenden lässt sich durch das Konzept der parallelen Kunden- und Mitarbeiterorientierung verfolgen, zumal diese Gruppe, wie bereits beschrieben, sowohl Eigenschaften des externen Kunden als auch eines internen Organisationsmitgliedes aufweist. Aber auch die wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen Mitglieder, welche in engem Austausch mit den anderen Anspruchsgruppen einer Hochschule stehen, gilt es durch diesen Paradigmenwechsel neu zu motivieren. Durch ihr Verhalten und ihre Kompetenz sollen sie dazu beitragen, Vertrauen in die Qualität der Hochschule bei ihren Anspruchsgruppen zu erzielen.

Der Hochschulleitung stehen die Instrumente der **Personalauswahl und -entwicklung** zur Erreichung dieses Ziels zur Verfügung. Allerdings ist sie auch dabei in ihrem Entscheidungsspielraum durch gesetzliche Regelungen von Bund und Ländern eingeschränkt. Beispielsweise bei der Auswahl der Professoren entscheidet das zuständige Bildungsministerium des Landes über den Vorschlag der Berufungskommission der Hochschule. Auch in Fragen der Besoldung ist die Hochschule an die gesetzlichen Vorgaben gebunden. Die Hochschuldienstrechtsreform vom 23.02.2002 hat allerdings zum Ziel, nicht nur der Hochschule als Ganzes, sondern auch den Professoren personenabhängige Leistungsanreize zu vergeben. Darüber hinaus verfolgt die neu eingerichtete Möglichkeit der **Juniorprofessur** das Ziel, die lange Qualifikationsdauer des wissenschaftlichen Nachwuchses zu verkürzen, indem diese nun direkt nach der Promotion ohne zusätzliche Habilitation an Universitäten selbstständig forschen und lehren können (vgl. 5. HRGÄndG 2002). Durch die lange Qualifikationsdauer, bürokratischen Regelungen und die im Vergleich zu anderen Bereichen finanziell unattraktiven Bedingungen, verloren die deutschen Hochschulen viele hoch qualifizierte Wissenschaftler an die Wirtschaft oder das Ausland (vgl. BMBF 2002).

Erschwerend für die Personalpolitik an einer Hochschule kommen die unterschiedlichen Erwartungshaltungen der Zielgruppen an die Mitarbeiter und Professoren hinzu. Während Studierenden die Lehrkompetenz eines Professors wichtig ist (vgl. Voss et al. 2007, S. 957), zählt in der Scientific Community wohl eher sein Forschungs-Know-how. Die Hochschulleitung muss nun in der Lage sein, die Balance zwischen den unterschiedlichen Anforderungen zu finden. Die Idee der Lehrprofessur an deutschen Universitäten mit einem größeren Schwerpunkt auf die Lehre als auf Forschungsaktivitäten ist auch ein Versuch eine Lösung für dieses Dilemma zu finden. Kritiker befürchten allerdings, dass die Qualität der Lehre unter dem Mangel an Forschung leidet bzw. sich die Lehrprofessur zu einer ‚Professur zweiter Klasse‘ entwickeln wird, da für das Renomee eines Wissenschaftlers bisher die Forschung deutlich wichtiger scheint (vgl. Lübbert 2007).

4.3 Die Rolle des Preises im Hochschulmarketing

Spätestens durch die Einführung von Studiengebühren in einigen Bundesländern halten auch kontrahierungspolitische Überlegungen Einzug in die Hochschullandschaft, auch wenn die individuellen Entscheidungsspielräume hier noch sehr eingeschränkt sind. Aber auch Angebote zur Finanzierung oder spezielle Nachlässe können zur Profilierung einer Bildungseinrichtung beitragen. Ebenso werden an dieser Stelle die Möglichkeiten erörtert, Drittmittel und Spenden zu beschaffen.

4.3.1 Studiengebühren

„Auch wenn insbesondere im deutschen Hochschulraum gesellschaftlich und politisch eine fehlende Kaufkraft kein Hindernis für den Zugang zu einer Hochschule darstellen soll, können verschiedene Entwicklungen, wie zum Beispiel die Einführung von Studiengebühren sowie die weitere Entwicklung der Lebenshaltungskosten (z.B. Miete, Lebensmittel etc.) die Kaufentscheidung bzw. die Entscheidung für bestimmte Hochschulen oder Studiengänge erheblich beeinflussen.“ (Reckenfelderbäumer; Kim 2006b, S. 117)

Sobald Hochschulen mit ausgeprägten Qualitätsmerkmalen einer Nachfrage gegenüberstehen, die ihr eigenes Angebot übersteigt, wird diese u.a. über den Preis, also die Studiengebühren, geregelt werden. Das folgende Kapitel dient nicht dazu, diese Situation zu diskutieren, sondern will betrachten, was in der gegebenen Situation für Handlungsoptionen bestehen.

Die Preispolitik beinhaltet neben der Kalkulation eines Preises alle Maßnahmen, welche zur Differenzierung und Variation von Entgelten genutzt werden (vgl. Meffert 2000, S. 482). Neben den gesetzlichen Vorgaben für Hochschulen gilt es zu beachten, ob die Nachfrager überhaupt bereit und in der Lage sind, den Preis zu bezahlen. Letzteres wird vor allem davon abhängen, ob sie den Preis in einem angemessenen Verhältnis zu den angebotenen Leistungen wahrnehmen und welche Gebühren an anderen Hochschulen angesetzt werden.

Preisstrategien

Grundsätzlich ist auf strategischer Ebene die Entscheidung zu treffen, ob sich die Hochschule durch eine **Qualitätsführerschaft** oder eine **Niedrigpreisstrategie** am Bildungsmarkt profilieren will. Bereits 1980 stellte Porter fest, dass nur die Entscheidung für eine der beiden Grundrichtungen oder die Besetzung einer Nische dauerhaft

zu Wettbewerbsvorteilen führen kann. Andernfalls landet man schnell in einer ‚stuck in the middle‘ Position (vgl. Porter 1980, Competitive Strategy zitiert in Homburg; Krohmer 2006, S. 229).

Preisbestimmung

Bei einer **kostenorientierten Preisbestimmung** für Dienstleistungen verhindert die hohe Fixkostenbelastung zur Aufrechterhaltung der Leistungsbereitschaft die verursachungsgerechte Zuordnung der Kosten auf die Kostenträger. Die Möglichkeit, nur die direkt zurechenbaren Einzelkosten mit einem Zuschlag als Basis für die Preisfindung zu verwenden, birgt die Gefahr, dauerhaft nicht kostendeckend zu arbeiten (vgl. Mefert; Bruhn 2003, S. 525f.).

Der Preis, den ein Nachfrager bereit ist, für eine Dienstleistung zu bezahlen, ergibt sich i.d.R. aus dem Nutzen, den er sich davon verspricht. Erschwerend für eine **wettbewerbsorientierte Preisbestimmung** ist die mangelnde Vergleichbarkeit der meisten Angebote. Die zahlreichen Vertrauens- und Erfahrungseigenschaften machen eine konkrete Nutzeneinschätzung für den Konsumenten im Vorfeld nahezu unmöglich. (vgl. ebd., S. 526 f.). Die relativ einheitliche Festsetzung des Studienbeitrages auf 500 € in den Studiengebühren führenden Ländern fördert kaum eine Positionierung im Wettbewerb. Entscheidend ist derzeit hauptsächlich, ob sich die Hochschule in einem Land mit der Zulassung von Studiengebühren befindet oder nicht. Anders verhält sich dies bei den weiterbildenden Studiengängen. Hier existieren bereits große Unterschiede und der Preis wird als vollwertiges Marketinginstrument genutzt (vgl. Thomaschewski 2007, S. 120).

Für die **nachfragerorientierte Preisbestimmung** bieten sich verschiedene Optionen, die auch von Hochschulen eingesetzt werden können (vgl. Haller 2001, S. 134f.):

Die Preisdifferenzierung kommt immer dann zum Einsatz, wenn dadurch eine höhere Abschöpfung der unterschiedlichen Preisbereitschaften der Nachfrager erzielt werden kann. Die Veranschlagung unterschiedlicher Preise für die gleiche Leistung kann auf verschiedenen Ebenen stattfinden (vgl. Reckenfelderbäumer; Kim 2006b, S. 120):

- zeitlich: z.B. Immatrikulation zum Sommer- oder Wintersemester
- räumlich: z.B. bei verschiedenen Studienorten
- personell: z.B. nach Leistungsmerkmalen (Abiturnote o.ä.)
- mengenmäßig: z.B. Gruppenermäßigungen bei Weiterbildungsangeboten
- leistungsbezogen: z.B. Präsenz- oder Fernstudium

Im Dienstleistungsmanagement und so auch im Angebot von Hochschulleistungen, besteht oft die Situation, dass mitunter große Nachfrageschwankungen bestehen und Leistungen im Voraus gebucht werden. Da Leistungen immaterielle Güter und somit nicht lagerbar sind, bemüht sich das ‚Yield Management‘ um eine höchstmögliche Kapazitätsauslastung. U.a. mit Hilfe von zeitlicher Preisdifferenzierung sollen die Kauf- oder Nutzungsentscheidung zu einem bestimmten Zeitpunkt vorteilhafter gestaltet werden, z.B. ‚Frühbucher‘- oder ‚Last-Minute‘-Ermäßigungen (vgl. Haller 2001, S. 134f.). Auch die Kontingentierung von besonderen Angeboten oder die Zulassung von Bewerbern über Kapazitätsgrenzen hinaus, um Absagen ausgleichen zu können, gehören zu den Instrumenten des ‚Yield Management‘.

Im Rahmen der Preisbündelung können mehrere Leistungen zu einem Paket oder Bündel zusammengefasst werden, wobei der geforderte Gesamtpreis unter der Summe der Einzelpreise liegt. Solche Cross-Selling-Potenziale zu nutzen ist dann sinnvoll, wenn die Einzelleistungen in vergleichbarer Weise auch bei anderen Anbietern am Markt zu erhalten sind. Für Hochschulen bieten sich hier eher geringe Spielräume. Zusatzleistungen wie Seminare für Schlüsselqualifikationen, Nachhilfe oder Karriereberatung stellen eventuell Anwendungsbereiche dar (vgl. Reckenfelderbäumer; Kim 2006b, S. 120).

Die nichtlineare Preisbildung ist eine Sonderform der mengenorientierten Preisbildung und der Preisbündelung. Der Nachfrager zahlt mit zunehmender Menge einen niedrigeren Preis pro ‚Einheit‘, da die Zahlungsbereitschaft für die erste Einheit oft höher ist als für nachfolgende und sich so die gesamte Abschöpfung erhöht. Durch Einführung der modularen Form und konsekutiven Studiengänge könnten mit einer solchen Preisbildung Wechselbarrieren geschaffen und die Abwanderungsquote gesenkt werden (vgl. Reckenfelderbäumer; Kim 2006b, S. 121).

4.3.2 Studienfinanzierung und -konditionen

Die Absatzfinanzierung ist die Bereitstellung und Vermittlung von Finanzierungsleistungen¹⁶. Ist bei den Nachfragern ein Bedarf, jedoch keine Kaufkraft vorhanden, können die Instrumente der Absatzfinanzierung an dieser Stelle unterstützend wirken (vgl. Meffert 2000, S. 589ff.).

Entweder kann die Hochschule als Vermittler zu einem Kreditinstitut auftreten oder die Finanzierung selber übernehmen. Letzteres ist allerdings mit einem hohen Aufwand und Risiko verbunden. Die ‚Kreditwürdigkeit‘ könnte und sollte dabei auch vom Leistungspotenzial der Studierenden und vom tatsächlich erbrachten Beitrag zur Leistungsqualität abhängen (vgl. Reckenfelderbäumer; Kim 2006b S. 118). Neben den übergreifenden staatlichen BAföG-Regelungen haben alle Studiengebühren führenden Länder auch Regelungen über Darlehen oder in Ausnahmefällen Befreiungen für bestimmte Studierendengruppen getroffen. Unterschiede für die Positionierung ergeben sich in erster Linie aus den Kriterien zur Darlehensbewilligung und der Gewährungsdauer in den einzelnen Bundesländern (siehe Anhang 1). Dabei ist eine gemeinsame Linie erkennbar, das Risiko der Ausfallkosten auf die Hochschulen zu übertragen. So ist auf Ebene der Länder die Einrichtung von Ausfallfonds geplant, welche aus den Gebühreneinnahmen der Hochschulen gespeist werden (vgl. Ebcinoglu 2006, S. 5). Der Leistungstatbestand als Gewährungsvoraussetzung mit Einfluss auf die Rückzahlungsmodalität ist bisher nur gering präsentiert. Der Schwerpunkt der Absatzfinanzierung liegt derzeit auf der Sicherstellung der Sozialverträglichkeit.

¹⁶ Sie kann, im Sinne des Service verstanden, auch der Leistungs politik zugeordnet werden (vgl. Reckenfelderbäumer, M.; Kim, S.-S. 2006b, S. 117).

Eng verbunden mit der Preispolitik ist auch die Konditionenpolitik. So können Teilbereiche der Preisdifferenzierung und auch der Absatzfinanzierung unter dem Begriff der Konditionenpolitik gefasst werden. Weitere Instrumente sind: Preiszuschläge und Rabatte, Boni, Skonto, Lieferungs- und Zahlungsbedingungen und sonstige nicht-preisliche Nebenleistungen (z.B. Kulanzzusagen, Garantieleistungen); (vgl. Meffert 2000, S. 581ff.).

Die **Rabattpolitik** umfasst ein System von Nachlässen, um unter verschiedenen Voraussetzungen analog zur Preisdifferenzierung (zeitlich, räumlich, personell, mengenmäßig, leistungsbezogen) bestimmten Personen(gruppen) abweichend vom festgelegten Preis günstigere Konditionen anbieten zu können. Sind diese Möglichkeiten eher einzelfallabhängig als für eine grundsätzliche Preisdifferenzierung geeignet, sollten sie in den Bereich der Konditionenpolitik eingeordnet werden (vgl. ebd., S. 581ff.). Entsprechende Rabatte sind nach Ende des Studiums, bei Abschluss mit einer bestimmten Note oder innerhalb einer festgelegten Zeit denkbar (vgl. Reckenfelderbäumer; Kim 2006b, S. 123).

Im Hochschulbereich wurde bisher nicht von Konditionen im Rahmen der Kontrahierungspolitik gesprochen, obwohl mit Modellen wie Stipendien und anderen Förderungen im weitesten Sinne bereits Elemente daraus vorhanden sind. Im Angesicht der neuen Wettbewerbssituation kann eine Kommunikation der Konditionen zur Profilierung der Hochschule beitragen sowie als Leistungsanreiz für die Nachfrager wirken und damit indirekt die Leistungsqualität beeinflussen (vgl. ebd., S. 124).

4.3.3 Fundraising

Fundraising ist ein Begriff für das Beschaffungsmarketing einer nicht-kommerziellen Organisation wie einer Hochschule. Er setzt sich aus dem amerikanischen Begriff „fund“ (Geld, Kapital) und dem Verb „to raise“ (z.B. Geld aufbringen) zusammen (vgl. Beier 2003, S. 26). Als Ablauf verstanden ist es die strategisch geplante Beschaffung von Geld, Sachwerten, Zeit und Wissen, mit denen gemeinwohlorientierte Zwecke verwirklicht werden sollen. Im Fundraising werden vier Gebermärkte angesprochen: **Privatpersonen, Unternehmen, Stiftungen** und **staatliche Stellen** für öffentliche Zuwendungen (vgl. Hermanns 2001, S. 132). Je nach Einrichtung kann sich dieser Markt eher im **regionalen** Umfeld befinden, auf **überregionaler** oder sogar **internationaler** Ebene liegen (vgl. Notz; Roy 2008, S. 108). Die Hochschulen befinden sich hier im Wettbewerb mit anderen Non-Profit-Institutionen (vgl. Langer et al. 2007, S. 4).

Kernaufgabe eines Fundraisers ist es, Beziehungen einer nichtkommerziellen Organisation zu möglichen Gebern von Geld, Sachwerten, Zeit und Wissen aufzubauen und zu pflegen. Idealtypische Schritte eines solchen Prozesses sind (vgl. Melzer 2008, S. 60ff):

- Analyse: Recherche der möglichen Geber und Gönner
- Kontaktarbeit via Telefon, Besuch und Einladung zu Veranstaltungen
- Auslotung gemeinsamer Interessen
- Angebot eines Engagements
- Persönliche Beziehungsarbeit, gemeinsame Freizeitgestaltung, Geschäftsfreundschaft
- langfristige Bindung von Spendern, CRM (Kundenbeziehungsmanagement)
- Auswertung / Evaluation: laufende Berichterstattung über den Erfolg der Maßnahmen

Im Rahmen der Analyse potenzieller Unterstützer sollte sich der Fundraiser bewusst vor Augen führen, welches die jeweiligen Motive des Finanzgebers sein könnten, sein Geld einer Hochschule zur Verfügung zu stellen. Hier kann unterschieden werden in egoistische, ökonomische und philanthropische Motive (siehe Abb. 4-1); (vgl. ebd., S. 63f):

Privatpersonen	Firmen
<u>Egoistischer Ansatz</u> <ul style="list-style-type: none"> • Selbstdarstellung • Wunsch nach Anerkennung • Persönliche Befriedigung • Gefühl, gebraucht zu werden 	<u>Ökonomischer Ansatz</u> <ul style="list-style-type: none"> • Abgrenzung zur Konkurrenz • Erschließung neuer Zielgruppen • Erweiterung des Kontaktnetzwerkes • Imagesteigerung • Präsentation als Partner
<u>Philantrophischer Ansatz</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • Wunsch, anderen zu helfen • Höherer Sinn des Lebens 	<ul style="list-style-type: none"> • Mäzenatische Idee • Andere am eigenen Glück teilhaben lassen

Abb. 4-1: Motivation von Geldgebern

Quelle: Melzer 2008, S. 64

Zur Generierung zusätzlicher Ressourcen stehen dem Fundraiser als Möglichkeit für ein Engagement des Geldgebers folgende Instrumente zur Verfügung (vgl. Hermanns 2001, S. 133):

- Spenden
- Stiftungen
- (Hochschul)Sponsoring
- Auftragsforschung
- Vermarktung

Spenden sind mit der Absicht verbunden, etwas Gutes zu tun, ohne eine Gegenleistung zu erwarten. Werden sie zur Förderung anerkannter gemeinnütziger Zwecke gegeben, so besteht in Deutschland in einem bestimmten Umfang die Möglichkeit der steuerlichen Abzugsfähigkeit. Sowohl Privatpersonen als auch Unternehmen können als Spender auftreten (vgl. Beier 2003, S. 31f.).

Stiftung bezeichnet zum einen ein selbstständiges wirtschaftliches Gebilde zur Widmung von Vermögen (siehe oben Gebermärkte) für einen bestimmten gemeinnützigen Zweck und zum anderen den Vorgang der finanziellen Unterstützung an sich. Der große Vorteil besteht in der langfristigen Förderkontinuität (vgl. Hermanns 2001, S. 133).

Hochschul(Sponsoring) im Allgemeinen ist die Zuwendung von Finanz-, Sach- oder Dienstleistungen von einem Sponsor an einen Gesponserten zur Erlangung einer kommunikativen Gegenleistung, meistens mit dem Ziel, die Bekanntheit oder das Image des Gesponserten zu nutzen und das eigene Image zu verbessern bzw. die Bekanntheit zu erhöhen (vgl. Bruhn 2005a, S. 387). Neben finanziellen Mitteln bestehen vielfältige Möglichkeiten, wie sich ein Unternehmen in eine Hochschule, deren einzelne organisatorische Einheiten oder konkrete Projekte einbringen und somit sein gesellschaftliches Engagement demonstrieren kann. So wären z.B. Praktikumsplätze, Bereitstellung von Personal und Know-how für EDV-Probleme, Gastvorträge oder Sachmittel zur Ausstattung von Büros, Mensa etc. denkbar (vgl. Beier 2003 S. 3). Als kommunikative Gegenleistung können Ausstattungsgegenstände mit dem Namen des Sponsors markiert sein, ein Lehrstuhl nach ihm benannt sein oder in der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit eine Hervorhebung erfolgen. Der Gesponserte kann dem Geber auch Rechte verleihen, damit er sich bei seinen eigenen PR-Arbeiten z.B. als ‚offizieller Sponsor der Universität XY‘ bezeichnen kann und damit auch die Hochschule wiederum in die Öffentlichkeit trägt (vgl. Cordes; Bröker 2002, S. 211). Der Begriff des Hochschulsponsorings wird meist in dem oben beschriebenen Zusammenhang verwendet, dass die Hochschule die *Gesponserte* ist, nicht zu verwechseln mit der Möglichkeit, dass die Hochschule selbst zum *Sponsor* wird.

Public Private Partnership (PPP) beinhaltet die längerfristige Zusammenarbeit gleichberechtigter Partner aus Wirtschaft und Forschung mit dem Ziel des gegenseitigen Wissenstransfers. Die Bedeutung kommunikativer Leistungen tritt in den Hintergrund (vgl. Langer et al. 2007, S. 5f.).

Auftragsforschung betreiben oft die unteren organisatorischen Stufen einer Hochschule (Professoren oder Institute) für ein Unternehmen mit dem Erhalt von Gegenleistungen (vgl. Hermanns 2001, S. 134). Diese Einnahmen zählen meist zu dem Bereich der Drittmittel (siehe Kapitel 3.2.5).

Vermarktungsaktivitäten zur Beschaffung von Finanzmitteln darüber hinaus könnten bspw. die Vermietung bestimmter Räumlichkeiten (z.B. Sportanlagen, Hörsäle) und Werbeflächen auf dem Hochschulgelände oder in Printprodukten (z.B. Hochschulzeitung) sein (vgl. ebd., S. 134). Hochschulen stellen ein sehr attraktives Werbeumfeld für viele Unternehmen dar, denn sie vereinen auf relativ kleinem Raum eine sehr homogene Gruppe, wodurch Streuverluste minimiert werden können. Studierende mit ihren relativ ähnlichen Produktaffinitäten sind als Zielgruppe für konsumorientierte Werbe-

treibende sowohl als Käufer, Multiplikatoren oder spätere Entscheidungsträger attraktiv. Insbesondere durch die knappe Marktlage sind sie auch als künftige Mitarbeiter in Führungspositionen für Wirtschaftsunternehmen interessant (vgl. Thieme 2001, S. 494 und Schmidt 2004, S. 11ff.).

Auch beim Fundraising spielt die Abstimmung von zentralen und dezentralen Aktivitäten eine große Rolle, um potenzielle Geber nicht durch unkoordinierte Anfragen zu verärgern und nach außen hin stimmig und informiert auftreten zu können (vgl. Melzer 2008, S. 58).

Hemmnisse und Bedenken, dass Wirtschaft und Wissenschaft nicht zueinander passen und die Freiheit von Forschung und Lehre durch eine Zusammenarbeit gefährdet ist, sind vor der Notwendigkeit der Finanzierung von Forschung und Lehre in den Hintergrund getreten. Nun kommt es auf eine professionelle Handhabung der Mitteleinwerbung an (vgl. Beier 2003, S. 9). Sowohl der Anteil deutscher Unternehmen, welche Bildungs- und Wissenschaftssponsoring betreiben, nimmt kontinuierlich zu (vgl. Pleon Event + Sponsoring 2008, S. 10ff.), als auch die Bedeutung innerhalb der Hochschulen. Laut einer Studie des CHE ist in der Zeit von 2004 -2006 sowohl die Anzahl der Mitarbeiter als auch das Budget für Fundraising-Aktivitäten gestiegen. Unter diesen Voraussetzungen konnten tendenziell auch mehr Mittel eingeworben werden (vgl. Giebisch 2007, S. 12).

4.4 Bereitstellung von Forschung und Lehre

Mit einer steigenden Eigenverantwortung und Selbstbestimmung zum Beispiel im Rahmen der Studierendenauswahl stehen Hochschulen verschiedene Handlungsoptionen im Rahmen der Distributionspolitik zur Verfügung. Die Distributionspolitik befasst sich mit der Frage, auf welche Art und Weise sowie auf welchen Wegen die Produkte zu den Käufern gelangen.

Akquisitorische Distributionsentscheidungen

Bei Dienstleistungen im Allgemeinen und Hochschulen im Speziellen überwiegt der **direkte Vertrieb** der Forschung und Lehre durch die Institution selber. Er kann unmittelbar an einem Campus oder über mehrere Standorte verteilt erfolgen (Meffert; Bruhn 2003, S. 556).

Auch der **indirekte Vertrieb** über Absatzmittler kann für Hochschulen interessant sein. Sie können die Aufgabe übernehmen, das Leistungsversprechen im Vorfeld vor der Leistungserbringung zu verkaufen. Diese Funktion könnten bspw. Schulen, auf Bildung und Weiterbildung spezialisierte Beratungsunternehmen oder Personalabteilungen in Unternehmen sein (vgl. Reckenfelderbäumer; Kim 2006b, S. 114). Im virtuellen Bereich könnte der Absatz sogar über so genannte Bildungsbroker vermittelt werden, welche Lehrinhalte in qualitativer und quantitativer Hinsicht zusammentragen. Der Studierende kann sich Bildungsangebote global zusammenstellen und das Studium nach eigenen Wünschen und Bedürfnissen absolvieren (vgl. Voss 2006, S. 42).

Physische Distributionsentscheidungen

Die Gestaltung der physischen Distribution legt im Wesentlichen die **Wahl der Standorte** der Leistungserstellung fest. Während früher die Studierenden sehr eng mit dem Ort ihrer Hochschule verwurzelt waren, auf dem Campus ihre Freizeit verbrachten und in Wohnheimen lebten, haben sich die Präferenzen verändert. Die wachsende Bedeutung von Privatleben und Beruf (teils zur Finanzierung des Studiums) neben der Lehre begründet eine steigende Nachfrage nach orts- und/oder zeitunabhängigen Studienangeboten (vgl. Reckenfelderbäumer; Kim 2006a, S. 2). Deshalb spielen neben der persönlichen **Präsenz vor Ort** auch Distributionswege wie **Fernstudiengänge** und das **Internet** mit seinen multimedialen Möglichkeiten in Zukunft eine wichtige Rolle.

4.5 Kommunikation der Hochschulleistungen

4.5.1 Begriffsklärung Kommunikationspolitik

Die Kommunikationspolitik kann grundsätzlich direkt oder indirekt erfolgen und lässt sich in interne und externe Kommunikation unterteilen.

Direkte Kommunikation

Im Rahmen der direkten Kommunikation sind unterschiedliche Anspruchsgruppen zu bearbeiten. Die **Beschaffungskommunikation** richtet sich vor allem an die Geber der finanziellen Mittel. Im Wettbewerb um die immer knapper werdenden öffentlichen Gelder ist es wichtig, sich u.a. im Bewusstsein der verantwortlichen Politiker/innen als eine Institution zu verankern, „*der man nicht einfach den Geldhahn abdrehen kann*“ (Trabold 2003, 10.3.1 / S. 1). Auch Drittmittelgeber, Sponsoren aus der Wirtschaft oder Privatpersonen zählen zu potenziellen Finanziers. Hier ist eine unter den Fachbe-

reichen abgestimmte koordinierte Ansprache der Unternehmen oder Personen besonders wichtig, um die Professionalität der Hochschule nicht in Frage zu stellen und den potenziellen Gebern nicht zu viele Anfragen aus unterschiedlichen Bereichen zuzumuten (vgl. Gerhard 2006, S. 145).

Die **Absatzkommunikation** zur Gewinnung leistungsstarker (und ggf. zahlungsbereiter) Studierender sollte auf die spezifischen Interessen eingehen aber möglichst trotzdem zentral gesteuert sein (ausführlich siehe Gerhard 2006). Die potenziellen Studierenden befinden sich in unterschiedlichen Stadien ihres Entscheidungsprozesses. Demzufolge sollten sie möglichst gezielt mit Informationen angesprochen werden, die an ihre Wissensbasis angepasst sind oder mit einem umfassenden Angebot versorgt werden, aus dem sie sich das Passende auswählen können (vgl. Tutt 2006, S. 179).

Die **interne Kommunikation** dient einerseits zur Information der internen Anspruchsgruppen, wie Mitarbeiter und derzeit Studierende, über Forschungsergebnisse und Lehrangebote, aber auch dazu, bei diesen eine Identifikation mit ‚ihrer‘ Hochschule zu schaffen (vgl. Gerhard, J. 2006, S. 146). Denn die Öffentlichkeit beginnt bereits innerhalb der Hochschule. Externe Kommunikation kann nur erfolgreich sein, wenn die interne funktioniert. Mitarbeiter und Studierende sind Meinungsführer für potenzielle Studierende und Informationsquelle für zukünftige Sponsoren, weil sie ihre Eindrücke nach außen tragen (vgl. Tutt, L. 2006, S. 177). Die oftmals geringe Beteiligung an Wahlen bspw. für Hochschulgremien lässt vermuten, dass sich bisher wenige Mitarbeiter und Studierende mit ihrer Hochschule identifizieren. Auch scheinen Grenzen zwischen den einzelnen Fachbereichen bislang nur schwer überwindbar und das Interesse an Aktivitäten außerhalb der eigenen Fakultät ist vergleichsweise gering. Hier gilt es, auch auf Ebene der Organisation dem entgegen zu wirken (vgl. ebd.). Für die interne Kommunikation eignen sich Instrumente wie eine Hochschul- oder Fachbereichszeitung/en, eine Intranetplattform, Briefe oder E-Mails, Anschlagbretter usw.. Gemeinsame Events wie Semestereröffnungs- oder -abschlusspartys stärken das Zugehörigkeitsgefühl (vgl. Gerhard 2006, S. 146).

Die **öffentliche Kommunikation** dient dazu, die Öffentlichkeit zu informieren und somit auch die indirekte Kommunikation ein Stück weit zu beeinflussen. *„Wenn man durch öffentliche Gelder finanziert wird, hat die Öffentlichkeit auch ein Recht zu erfahren, was damit gemacht wird.“* (Trabold 2003, 10.3.1 / S. 1) Dazu dienen eine informativ und leicht verständlich gestaltete Webseite, Pressemitteilungen und Individualkom-

munikation wie persönliche Gespräche, Briefe und E-Mails mit Pressevertretern oder Meinungsführern aus dem öffentlichen Raum (vgl. Gerhard 2006, S. 146).

Dabei sind die Überschneidungen und Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Zielgruppen der Kommunikation so groß, dass es nicht immer möglich ist, eine trennscharfe Zuordnung vorzunehmen. Deshalb müssen die angewendeten Kommunikationsinstrumente aufeinander abgestimmt und widerspruchsfrei sein.

Indirekte Kommunikation

Die indirekte Kommunikation bzw. Fremdvermittlung läuft durch zwischengelagerte Stufen über Multiplikatoren ab. Sie kann dabei durch die Kommunikationspolitik der Hochschule beeinflusst sein oder ohne ihr Wissen und ihre Steuerung ablaufen (vgl. Gerhard 2006, S. 139f.). Multiplikatoren können Meinungsführer oder Bedarfsberater sein. Meinungsführer gehören zur gleichen sozialen Gruppe wie die Zielpersonen. Sie werden in ihrem Umfeld als Experten auf dem Gebiet betrachtet. Bedarfsberater sind beruflich damit beschäftigt, entsprechende Informationen weiterzugeben. Multiplikatoren für eine Hochschule können zahlreiche Personen sein: Studienberater, Lehrer, Eltern, insbesondere aber auch die Studierenden und Absolventen (vgl. Tutt 2006, S. 174). Informationen durch Dritte sind so bedeutend, da sie oft als glaubwürdiger und neutraler angesehen werden. Die Empfänger haben das Gefühl, Informationen zu erhalten, die sie auf direktem Weg so nicht erfahren würden. Außerdem ist diese Verbreitung von ‚Word-of-Mouth-Botschaften‘ die preiswerteste Art, Aufmerksamkeit zu erzeugen. Deshalb spielen sowohl persönliche als auch mediale Kommunikation mit Multiplikatoren, Bemühungen um Akkreditierung und Zertifizierung sowie die Platzierung in Hochschulrankings bedeutende Rollen in der Kommunikation einer Hochschule (vgl. Gerhard 2006, S. 139f.).

4.5.2 Rahmenbedingungen der Kommunikation

Kommunikationsbarrieren

Die Kommunikation mit den eigenen Anspruchsgruppen und den Multiplikatoren erfolgt meist unter Zuhilfenahme verschiedener Medien, da es unmöglich ist einen persönlichen Kontakt zu den vielfältigen Rezipienten aufzubauen. Bei der Informationsübermittlung sind zahlreiche **Störfaktoren** vorhanden, deren Überwindung darüber entscheidet, ob die Nachricht den Empfänger überhaupt erreicht und ob er sie dann auch versteht. Deshalb ist es wichtig, die Mediennutzungsgewohnheiten der jeweiligen Ziel-

gruppe zu analysieren und eine angemessene Sprache zu benutzen (vgl. Tutt 2006, S. 173). Hinzu kommt die begrenzte Aufnahmefähigkeit der Rezipienten. Der überwiegende Teil der Informationen, die auf ein Individuum Tag für Tag einströmen, wird nicht registriert (**Information overload**); (vgl. Kroeber-Riel; Esch 2004, S. 13ff.).

Kommunikationsregeln

Um Aufmerksamkeit zu erzeugen, muss die jeweilige Zielgruppe durch Reize aktiviert werden. Dazu nennt Kroeber-Riel drei mögliche Gruppen: emotionale, kognitive und physische Reize¹⁷ (vgl. Kroeber-Riel; Weinberg 2003, S. 71ff.). Dabei besitzen Bilder eine überlegene Kommunikationswirkung im Vergleich zu Texten. Innerhalb weniger Sekunden können Bilder ein Vielfaches an Informationen und Emotionen vermitteln und werden besser gespeichert (vgl. Kroeber-Riel; Esch 2004, S. 18ff.). Erfolgreiche Kommunikation muss verschiedene Stufen überwinden. Zuerst muss sie in der Lage sein, Aufmerksamkeitswirkung zu erreichen, um einen **Kommunikationskontakt** herzustellen. Schafft sie es dann eine **Kommunikationswirkung** zu erzielen indem sie informiert und/oder eine Einstellungsänderung bewirken kann, erlangt sie im besten Fall das gewünschte **Kommunikationsergebnis** (vgl. Bruhn 2005a, S. 52), z.B. eine große Anzahl guter Studienplatzbewerber oder erfolgreiche Einwerbung von Drittmitteln.

Kommunikationsstrategien

In erster Linie abhängig vom Involvement¹⁸ der jeweiligen Zielgruppe ist die grundsätzliche Entscheidung für eine Kommunikationsstrategie (vgl. Kroeber-Riel; Esch 2004, S. 67ff.). Multiplikatoren und Geldgeber werden bevorzugt nach einer **Informationsstrategie** verlangen. Potenzielle, gegenwärtige und ehemalige Studierende sollten eher mit einer **emotionalen Strategie** angesprochen werden. Meist lassen sich die beiden Normstrategien nicht eindeutig zuordnen, da die jeweilige Situation eine individuelle Ansprache erfordert.

¹⁷ **Emotionale Reize:** z.B. soziale Kontakte, Freude am ‚Studentenleben‘, **kognitive Reize:** z.B. kurzzeitige Verwirrung durch Wortspiele oder widersprüchliche Informationen, **physische Reize:** z.B. Farbe, Geräusche (vgl. Tutt 2006, S. 173f.)

¹⁸ „*Involvement ist die innere Beteiligung bzw. das Engagement, mit dem sich ein Individuum einem Objekt zuwendet.*“ (Bruhn 2005a, S. 449)

Entscheidend für die sinnvolle Auswahl und die erfolgreiche Gestaltung der Kommunikationsinstrumente sind klar formulierte Marketingziele und -strategien sowie gute Kenntnisse über die zu bearbeitenden Marktsegmente. Je mehr Informationen über Gewohnheiten und Bedürfnisse der Zielgruppen vorliegen, desto zielgerichteter kann die Kommunikation erfolgen.

4.5.3 Instrumente der Kommunikationspolitik

Im Gegensatz zur Definition der HRK aus dem Jahr 1995 – *„Öffentlichkeitsarbeit wird in diesem Zusammenhang als die gesamte Kommunikationspolitik der Hochschule nach innen und außen verstanden.“* (HRK 1995, S. 10) – wird im klassischen Kommunikationsmanagementansatz Öffentlichkeitsarbeit als *ein* Instrument neben Werbung, Direct Marketing, Messen u.a. im gesamten Kommunikationsmix betrachtet (vgl. Bruhn 2005a, S. 3). Durch den Non-Profit-Charakter einer Hochschule scheint die Gleichsetzung der HRK für die Begrifflichkeiten Kommunikationspolitik und Öffentlichkeitsarbeit in diesem Fall zwar gerechtfertigt, für einen besseren Überblick werden der Begriff der Kommunikationspolitik im Folgenden dennoch untergliedert sowie weitere Instrumente neben der Öffentlichkeitsarbeit vorgestellt, welche auch an Hochschulen zum Einsatz kommen könnten.

Öffentlichkeitsarbeit

Die besondere Stellung der Öffentlichkeitsarbeit unter den anderen Kommunikationsinstrumenten für Organisationen mit Non-Profit-Charakter wie Hochschulen wurde bereits erwähnt. Die HRK geht sogar soweit, die Begriffe Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikationspolitik gleichzusetzen. Bei vielen Aktivitäten ist einfach kaum zu unterscheiden, wo Öffentlichkeitsarbeit aufhört und bspw. Werbung anfängt.

Neben Hochschulthemen aus den Bereichen Studium und Weiterbildung besteht zunehmendes Interesse der Öffentlichkeit an laienverständlicher zeitnaher Darstellung der wissenschaftlichen Errungenschaften (vgl. Escher 2001a, S. 317 und Trabold 2003, 10.3.6 / S. 1f.). Eine steigende Anzahl von Wissenschaftssendungen in Rundfunk und TV, zahlreiche Artikel oder ganze Printmedien und Events wie die „Lange

Nacht der Wissenschaften' in Berlin belegen diesen Trend¹⁹ (vgl. van der Lely 2006, S. 186). Hier haben Hochschulen die große Chance eine breite interessierte Öffentlichkeit zu erreichen, wenn sie in der Lage sind, die Inhalte auch für Nicht-Wissenschaftler verständlich zu formulieren. Sofern eine Hochschule einen starken Forschungsbezug aufweist, müssen im Rahmen der Kommunikation nicht nur die Qualität der Hochschule hinsichtlich der Lehre, sondern auch in Bezug auf die Forschung berücksichtigt werden (vgl. Reckenfelderbäumer; Kim 2006b S. 116).

Hauptträger der Öffentlichkeitsarbeit an externe Zielgruppen ist die Pressestelle. Pressearbeit ist eines der wichtigsten Elemente, da Darstellungen in Medien meist glaubwürdiger gelten als direkte Werbung. Da die Massenmedien eher bereit sind Botschaften einer Hochschule als unabhängige öffentliche Institution im redaktionellen Teil zu verbreiten als die Informationen kommerzieller Organisationen oder Parteien, gilt es, alle Möglichkeiten zum Kontakt mit Medien auszuschöpfen (vgl. Tutt 2006, S. 172). Im Idealfall ist der Pressesprecher der Hochschule selber Journalist, wird von den Medienvertretern als Partner akzeptiert und kennt den Redaktionsalltag. Denn der Tagesablauf von Journalisten ist von Zeitdruck geprägt und richtet sich nach dem Redaktionsschluss der Zeitung oder dem Sendeplatz. Daran muss sich die Pressestelle orientieren. So sollten die Pressemitteilungen auch auf das Wesentliche beschränkt und die Kernaussage sofort ersichtlich sein. Inhalt und Stil einer Meldung sollten sich nach den Ansprüchen der jeweiligen Leser richten und nicht in standardisierter Form an mehrere Redaktionen versendet werden. Denn nur, wenn ein Redakteur einen Bezug zur eigenen Nutzerschaft herstellen kann, ist eine Nachricht für ihn wertvoll. Dafür ist die Pressestelle auf Zuarbeit aus den Fachbereichen angewiesen. Sollten diese selbstständig Pressearbeiten entfalten, muss dies im Sinne eines einheitlichen Erscheinungsbildes und für den Fall von Rückfragen dringend mit der Presseabteilung abgestimmt werden. Diese ‚freiwillige‘ Abstimmung zu erreichen, zählt zu einer der größten Schwierigkeiten für das Hochschulmarketing (vgl. ebd., S. 178ff.).

¹⁹ Im Jahr 1999 startete der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft die Initiative ‚PUSH – Dialog Wissenschaft und Gesellschaft. Im Zuge dieser Aktion soll z.B. mit Wissenschaftsfestivals, -wettbewerben u.a. Veranstaltungen Forschungswissen einer breiten Öffentlichkeit vermittelt werden (vgl. Ahrens-Radlanski; Klein 2004, S. 8f.)

Bisher beschränkt sich ein Großteil der Pressearbeit auf große, bekannte und überregionale Medien. Sträflich vernachlässigt werden lokale Medien (vgl. van der Lely 2006, S. 187ff.) und die Redaktionen von Schülerzeitungen (vgl. Tutt 2006, S. 181). Dabei sind doch gerade diese geeignet, Kontakt zu den relevanten Zielgruppen zu erhalten und die eigene Position in der Region zu stärken.

All diesen zahlreichen Aufgaben können die Pressestellen, so wie sie heute an den meisten Hochschulen ausgestattet sind, aber unmöglich nachkommen (vgl. van der Lely 2006, S. 186).

Werbung

Werbung ist geeignet, um eine breite Masse zu erreichen. Typische Zielgruppe für Werbung von Hochschulen sind die potenziellen Studierenden. Einen Großteil machen dabei im Normalfall die Schüler oberer Jahrgangsstufen aus. Die Intensität von Werbemaßnahmen ist gegenwärtig noch stark abhängig von der Notwendigkeit, Nachwuchs für bestimmte Fächergruppen zu rekrutieren. Mit der Ausweitung der Angebotspalette (z.B. auf virtuelle Studiengänge, Weiterbildung etc.) erweitert sich auch das Spektrum für Werbung enorm. Dabei bekommt auch die Imagewerbung zur Positionierung in der Öffentlichkeit und Abgrenzung gegenüber anderen Hochschulen immer größere Bedeutung. Denn im Unterschied zur Werbung für Massenartikel, wo kurzfristige Verkaufserfolge das Ziel sind, geht es um die Anbahnung einer Beziehung zwischen Anbieter und Interessenten. Dies erfordert eine besondere Sorgfaltspflicht. Sachliche Informationen und Wahrhaftigkeit werden die Werbebotschaft prägen müssen (vgl. Thieme 2001, S. 494f.).

Messen, Events, Tag der offenen Tür

Der Auftritt auf Messen oder die Veranstaltung von Events, wie z.B. Tage der offenen Tür, können helfen, um mit einzelnen Vertretern der Zielgruppe direkt ins Gespräch zu kommen. Diese Maßnahmen leisten einen besonderen Beitrag für die Beziehungsanbahnung und die Vermittlung eines emotionalen Erlebnisprofils der jeweiligen Hochschule.

Integrierte Kommunikation

„Integrierte Kommunikation ist ein Prozess der Planung und Organisation, der darauf ausgerichtet ist, aus den differenzierten Quellen der internen und externen Kommunikation von Unternehmen eine Einheit herzustellen, um ein für die Zielgruppen der Unternehmenskommunikation konsistentes Erscheinungsbild über das Unternehmen zu vermitteln.“ (Bruhn 2005a, S. 84)

So wie für die einzelnen Bereiche des Marketing-Mixes eine strategische Zielbildung als Dach fungieren muss, so sollten auch die einzelnen Kommunikationsaktivitäten einem übergreifendem Ziel dienen und nicht als Einzelmaßnahmen verpuffen.

4.6 Internetmarketing

Nachdem das Internet zu Beginn seiner Verbreitung sehr schnell ein wichtiges Marketing-Instrument im Rahmen der Kommunikationspolitik geworden ist, besitzt es mittlerweile weitergehende Marketing-Mix-Funktionen auch im Rahmen der Distributions-, Produkt- und damit auch der Preispolitik (vgl. Reiners 2001, S. 213).

Die Vorteile, einen Fokus auf die Aktivitäten im Internet zu richten, liegen auf der Hand: zeitliche und räumliche Ubiquität, vielfältige Interaktions- und Individualisierungsmöglichkeiten, Reaktionsschnelligkeit, vergleichbar geringe Kosten und Multimedialität²⁰ machen das Internet zu einem der attraktivsten Marketing-Instrumente (vgl. ebd.). Auch die Verbraucher haben zur Informationsgewinnung und zu Konsumzwecken das Web für sich erobert. Während bei klassischer Werbung immer größere Vermeidungsstrategien zu beobachten sind, halten Begriffe aus der Webnutzung wie ‚googeln‘, als Synonym für die Suche nach Informationen, Einzug in den Sprachgebrauch und den deutschen Duden (vgl. Duden 2006, S. 311). Verschiedene Studien und die Erfahrung der Verantwortlichen an den Hochschulen belegen, dass das Internet die mit Abstand wichtigste Quelle der potenzieller Studierenden auf der Suche nach Informationen über Bildungsmöglichkeiten ist (vgl. z.B. Hachmeister et al. 2007, S. 78).

²⁰ **Multimedialität** = Verknüpfung unterschiedlicher: Medien und Vertriebswege (z.B. stationär und Web), Codierungssysteme (Text und Bild), Sinnesreize (auditiv und visuell); (vgl. Reiners 2001, S.213)

Die deutschen Hochschulen besitzen alle zumindest eine Präsenz im Internet. Damit das eigene (Leistungs)Angebot im Internet von den gewünschten Nutzern auch gefunden wird, gibt es verschiedene Wege. Die Adresse (URL²¹) sollte möglichst einprägsam sein und bestimmten Regeln folgen, damit sie bestenfalls erraten werden kann (z.B. www.uni-stadt.de). Oft ist der Interessent aber auf der Suche nach einem spezifischen Bildungsangebot und nicht auf eine Hochschule fixiert. Dafür ist es wichtig, dass die eigene Seite bei den relevanten Suchmaschinen unter den jeweiligen Stichworten eine Platzierung unter den ersten Nennungen erreicht. Zwar haben diese Anbieter ihre eigenen Kriterien, wonach sich das Ranking bestimmt und eine Manipulation kann den vollständigen Ausschluss zur Folge haben, aber dennoch können bei der Erstellung der Website eine Reihe von Maßnahmen beachtet werden, welche ein wünschenswertes Ergebnis unterstützen. Eine der wichtigsten ‚Suchmaschinen‘ für Bildungsangebote ist der Hochschulkompass der HRK. Eine weitere Möglichkeit ist, Werbung für die eigene Internetseite zu schalten. Dazu steht das gesamte Portfolio klassischer Medien (Plakate, Anzeigen etc.) oder andere, in der Zielgruppe beliebte, Internetseiten zur Verfügung, auf welchen dann Banner platziert werden können (vgl. Reiners 2001, S. 214f.).

Die eigene Seite als Werbeträger für Banner anderer Seiten zur Verfügung zu stellen, ist eine Möglichkeit der Finanzierung des eigenen Webauftritts. Allerdings geht der Trend verstärkt dahin, den User möglichst lange auf der eigenen Seite zu halten, statt ihn aktiv wieder weg zu lenken. Um einen Verbleib beim eigenen Angebot zu erreichen, ist der konkrete Nutzen und Mehrwert von Bedeutung. Dabei stehen die Relevanz, Aktualität und Strukturierung (Navigation) der gewünschten Informationen im Vordergrund. Einen USP (Unique selling Proposition) als Alleinstellungsmerkmal kann man erreichen, indem man als Content einen speziellen (möglichst einmaligen) Service auf seinen Seiten anbietet.

²¹ URL = Uniform Resource Locator, Bezeichnung für Internetadresse

4.7 Erfolgskontrolle

Je nachdem, von welcher Seite der Marketing-Planungskreislauf betrachtet wird, steht die Marktforschung am Anfang eines neuen bzw. am Ende eines abgeschlossenen Prozesses. Dabei ist es ihre Aufgabe, einerseits Informationen über Kunden und Wettbewerber zu beschaffen, um die richtigen Strategien und Maßnahmen einleiten zu können. Andererseits ist die Erfolgskontrolle der durchgeführten Aktivitäten gleichzeitig Ausgangsbasis für neue Prozesse (siehe Abb. 4-2).

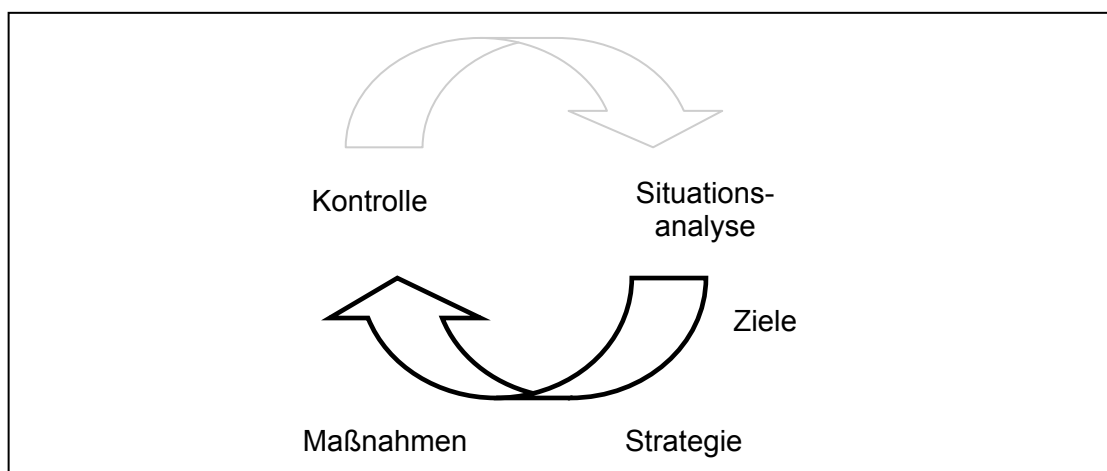


Abb. 4-2: Marketing-Planungskreislauf

Quelle: Eigene Darstellung

Im Rahmen des Hochschulreformprozesses und der verstärkten Ausrichtung an den Interessen der verschiedenen Anspruchsgruppen wächst auch der Stellenwert des Qualitätsmanagements. Da die Hochschule einer Vielzahl unterschiedlichster Zielgruppen gegenübersteht, welche Qualität ganz individuell definieren, benötigt die Hochschulleitung an den unterschiedlichen Anforderungen ausgerichtete Ziele und ein auf diese Ziele abgestimmtes Set qualitätssichernder Instrumente (Müller-Böling, D. 2001, S. 389).

Die **quantitative Methode** versucht Leistungskennzahlen (Studierenden/Absolventenzahlen, Abbrecherquote, Publikationen etc.) statistisch zu erfassen. Dagegen werden bei den **qualitativen Verfahren** z.B. Fokusgruppengespräche geführt, um die Beurteilung bestimmter Merkmale (Zufriedenheit mit der Ausbildungssituation, Qualität der Lehre etc.) zu erfahren. Allerdings kommen die qualitativen Erkenntnisse nicht ohne gesicherte Datengrundlage aus. Ebenso wenig ergeben die quantitativen Kennzahlen ohne eine qualitative Interpretation geeignete Handlungsempfehlungen (vgl. Müller-Böling 2001, S. 389).

5 Methodische Vorgehensweise und Forschungsdesign

Der zweite Teil der Arbeit ist der empirischen Analyse gewidmet. Um die Forschungsfrage – die Exploration des derzeitigen Standes von Hochschulmarketing und aktueller Entwicklungen an den Hochschulen – empirisch zu untermauern, wurden qualitative Interviews durchgeführt. Im folgenden Kapitel werden die theoretischen Grundlagen zu dieser Forschungsmethode erläutert und die methodische Vorgehensweise beschrieben.

5.1 Grundlagen der qualitativen Interviewforschung in Abgrenzung zu quantitativen Methoden

Die qualitative Interviewforschung versucht, so wenig wie möglich durch methodische Vorentscheidungen den Bereich etwaiger Erfahrungen einzuschränken (vgl. Kruse 2007, S. 9). Im Gegensatz zu quantitativen Forschungsmethoden, welche über die Ziehung einer repräsentativen Stichprobe die Verallgemeinerbarkeit ihrer Ergebnisse sicherstellen möchten, will die qualitative Forschung durch intensive Auseinandersetzung mit den einzelnen Untersuchungsobjekten bisher wenig erforschten Sachverhalten näher kommen (vgl. Mayring 2002, S. 23). Während die quantitativen Methoden eher deduktiv vorgehen, indem sie zu Beginn der Untersuchung mit Hilfe theoretischer Wissensbestände Hypothesen aufstellen und diese dann auf ihre Allgemeingültigkeit überprüfen, bevorzugt die qualitative Forschung den induktiven Weg. Aus einzelnen Beobachtungen, des Forschungsgegenstandes ergeben sich erste Vermutungen über Zusammenhänge, welche durch weitere Beobachtungen versucht werden zu erhärten (vgl. ebd., S. 36). Die Verallgemeinerbarkeit dieser Erkenntnisse muss im spezifischen Fall begründet oder mit anschließenden quantitativen Methoden sichergestellt werden. Ziel ist es, anwendungsbezogene Forschungsergebnisse zu erhalten, welche direkt an praktischen Problemstellungen ansetzen und sich wieder auf die Praxis beziehen (vgl. ebd., S. 34f.). So kann festgehalten werden, dass qualitative Verfahren auf Theoriegenerierung ausgerichtet sind, während quantitative Methoden auf Theorieüberprüfung abzielen (vgl. Bohnsack 2003, S. 19).

Jede Kommunikation unterliegt dem Problem des Fremdverstehens und möglicher Fehler bei der Kodierung von Fragen bzw. Dekodierung von Antworten. Vor allem in Forschungsprozessen, in denen Interviewer und Befragte aus unterschiedlichen sozia-

len Welten stammen, darf diese mögliche Fehlerquelle nicht unbeachtet bleiben (vgl. ebd., S. 9f.). Die quantitativen Verfahren erzielen die Kontrolle durch Vorstrukturierung und Standardisierung des Kommunikationsverlaufes, um so Reproduzierbarkeit und intersubjektive Überprüfbarkeit herzustellen (vgl. ebd., S. 10). Qualitative Forschungsansätze hingegen meiden Laborexperimente und versuchen, größtmögliche Alltagsnähe herzustellen und den Befragten die Kommunikation möglichst selbst strukturieren zu lassen, um Verzerrungen der Realität und Missverständnisse weitestgehend zu vermeiden. Der Forschungsprozess soll offen gehalten werden, damit Änderungen und Ergänzungen an den Methoden und Hypothesen möglich sind. Dabei greift der Forscher verstärkt auf intuitive Kompetenzen zurück (vgl. Mayring 2002, S. 20ff. und Bohnsack, R. 2003, S. 11). Dennoch müssen diese Forschungen methodisch kontrolliert und intersubjektiv nachvollziehbar sein. Ausschlaggebend hierfür ist, dass alle Forschungsschritte nach vorher festgelegten Regeln durchgeführt und lückenlos dokumentiert werden (vgl. Steinke, 2007, S. 324).

Eine große Rolle spielt das Vorverständnis, welches der Forscher vom Untersuchungsgegenstand hat. Ebenso verändern sich der Wissenschaftler und der Untersuchte, bzw. der Forschungsgegenstand durch die Interaktionsprozesse, die sie miteinander im Laufe des Forschungsprozesses eingehen. Diese Veränderungen müssen offen gelegt werden, um den Anspruch von Wissenschaftlichkeit zu wahren (vgl. Mayring 2002, S. 29ff.). Da es in den meisten Fällen darum geht, die Alltagserfahrung der befragten Personen und das darin enthaltene implizite Wissen zu rekonstruieren und sich die Forscher ihre eigene Alltagspraxis immer wieder reflexiv vergegenwärtigen und ihre intuitiven Handlungen systematisieren müssen, werden qualitative Methoden auch als **rekonstruktive Verfahren** bezeichnet (vgl. Bohnsack 2003, S. 15ff.).

Im rekonstruktiven Forschungsprozess wird der Wissenschaftler gefordert, eine Reihe von Auswahlentscheidungen zu treffen (vgl. Merrens 2007, S. 286):

- bei der Erhebung von Daten,
- bei der Interpretation und
- bei der Darstellung der Ergebnisse.

Sowohl bei der Datenerhebung als auch bei der Datenauswertung kann zwischen strukturierten und offenen Verfahren entschieden werden. Während letztere dazu geeignet sind, eine hohe Informationstiefe im Einzelfall zu erreichen, lassen die strukturierteren Verfahren einen größeren Grad der Verallgemeinerung zu. Die Methoden, die zur Datenerhebung und -analyse zum Einsatz kommen, müssen je nach Fragestellung

und Forschungsgegenstand modifiziert werden, damit nicht durch ein vorab festgelegtes Forschungsdesign am Untersuchungsgegenstand vorbei geforscht und somit relevante Themen von vornherein ausgeschlossen werden (vgl. Flick et.al 2007, S. 22f.).

5.2 Wahl der Interviewform: Leitfadengestütztes Experteninterview

Bei der Wahl der Interviewform muss sich der Forscher entscheiden, ob er eine stark oder wenig steuernde Interviewform wählt und inwieweit er dem Befragten das monologische Rederecht überlassen oder selbst intervenieren will (vgl. Kruse 2007, S. 9). Gemeinsam ist allen qualitativen Interviewformen, dass sie prinzipiell narrativ fundiert sind, um erzählgenerierend zu wirken (vgl. Nohl 2008, S. 20).

Während in biographischen Interviews der Leitfaden nahezu keine Rolle spielt und sich größtenteils nur auf eine Eingangsformulierung beschränkt um eine monologische Erzählweise der befragten Person zu fördern, besitzen **Leitfadeninterviews** durch einen vorab festgelegten Fragenkatalog eine strukturiertere Form. Der Leitfaden dient dazu, auf die zentralen Themen des Forschungsinteresses hinzuleiten, ohne jedoch Antwortvorgaben zu enthalten, und die Vergleichbarkeit der Interviewtexte zu erhöhen. Die Leitfadenorientierung darf unerwartete Themendimensionierungen nicht unterbinden. So empfiehlt es sich auch, Fragen zu einem Thema nicht nur einmal zu stellen, sondern bei bereits angesprochenen Themen immanent nachzufragen um Motive und Handlungshintergründe zu erfahren (vgl. ebd., S. 22).

In der Literatur besteht Uneinigkeit darüber, ob das **Experteninterview** eine eigenständige Methode darstellt (vgl. Meuser; Nagel 2005, S. 71ff.) oder eine spezielle Variante des Leitfadeninterviews, welches Experten als Repräsentanten für die Handlungs- und Sichtweisen einer bestimmten Gruppe betrachtet (vgl. Kassner, Wassermann 2005, S. 104). Diese Arbeit lehnt sich an der zweiten Sichtweise an, da der Expertenbegriff stark vom jeweiligen Untersuchungsinteresse abhängt und auch Experten mit unterschiedlichen Methoden interviewt werden können (vgl. Bogner, Menz 2005, S. 38).

Doch was unterscheidet einen Experten von einem Laien? In der Literatur finden sich unterschiedliche Definitionen des Expertenbegriffs:

Hitzler unterscheidet den **Experten**, welcher durch Zertifikate formal seine Fähigkeiten und Kenntnisse nachweisen kann, vom Spezialisten, welcher in einem relativ genau umrissenen Gebiet über Sonderwissen verfügt. Der Experte hingegen besitzt nach seiner Definition den Überblick über den gesamten Sonderwissensbereich (vgl. Hitzler 1994, S. 14 u. 25).

Meuser und Nagel dagegen verankern den **Expertenbegriff** an der „*Funktion, die eine Person innerhalb des Sozialsystems erfüllt ... und nicht an Bedingungen formaler Qualifikation oder an eine offizielle Position.*“ (Meuser; Nagel 1994, S. 180). So kann nur in Abhängigkeit der Forschungsfrage entschieden werden, wer für ein Interview in Frage kommt (vgl. ebd.).

Bogner und Menz unterscheiden drei Versionen (vgl. Bogner; Menz 2005 S. 40ff.):

- Voluntaristischer Expertenbegriff: Jeder Befragte kann ein Experte seines eigenen Lebens sein.
- Konstruktivistischer Expertenbegriff: Entweder die Forschungsfragestellung und der methodische Ansatz oder seine soziale und gesellschaftliche Stellung schreiben einem Befragten den Expertenstatus zu.
- Wissenssoziologischer Expertenbegriff: Experten verfügen auf einem breiten aber fachlich spezifischem Feld über Sonderwissen.

Für die vorliegende Arbeit wurden die Pressesprecher oder Marketingverantwortlichen einer Hochschule zu ihrem Wissen über Hochschulmarketing befragt. Die Interviewten zeichnen sich einerseits durch die gesellschaftliche Legitimation ihrer Funktion innerhalb einer Organisation und andererseits durch ihr Sonderwissen in diesem Fachgebiet aus.

Laut Meuser und Nagel ist demzufolge – anders als bspw. im biographischen Interview – nicht die Gesamtperson Gegenstand der Analyse, sondern die Person als Entscheidungsträger oder Problemlöser in einer Organisation oder Institution (vgl. Meuser; Nagel 2005, S. 72).

Damit der Interviewer als ebenbürtiger Gesprächspartner auftreten kann, ist eine theoretische Auseinandersetzung mit dem Forschungsgegenstand bereits vor Untersuchungsbeginn notwendig (vgl. Pfadenhauer, 2005, S. 120).

Bogner und Menz unterscheiden drei Formen des **Experteninterviews**: das explorative -, das systematisierende - und das theoriegenerierende Experteninterview (vgl. Bogner; Menz 2005 S. 37ff.).

- Das explorative Experteninterview arbeitet mit dem Schwerpunkt der thematischen Sondierung. Es dient der Exploration von unbekanntem Wissensbeständen in neuen Forschungsfeldern und ist grob leitfadenstrukturiert.
- Das systematisierende Experteninterview hat ebenfalls zum Ziel, exklusives Expertenwissen zu erheben; nur geschieht dies durch die Verwendung eines strukturierten Interviewleitfadens.
- Das theoriegenerierende Experteninterview zielt vor allem auf die Erschließung der subjektiven Dimension von Expertenwissen als Ausgangspunkt der Theoriebildung. Daher kann Interviewführung als offen-zurückhaltend und grob leitfadenstrukturiert charakterisiert werden.

Die dieser Arbeit zu Grunde liegenden Gespräche wurden nach der Maßgabe des **explorativen Experteninterviews** in einem diskursiv-argumentativen Kommunikationsstil mit narrativen Elementen geführt. Es wurde darauf geachtet, dass alle Fragen aus dem Leitfaden angesprochen wurden, ohne auf die Einhaltung einer Reihenfolge zu bestehen. Durch die vorhergehende intensive Beschäftigung mit dem Thema und die Arbeit am Leitfaden, trat die Interviewerin als Co-Expertin auf und versuchte, die Befragten in eine ihnen möglichst vertraute Gesprächssituation zu versetzen.

Auch wenn im Vergleich zu anderen Interviewformen relativ viel Wissen klar formuliert wird, so gibt es auch eine Ebene impliziten Wissens, oft in Form von ‚ungeschriebenen Gesetzen‘ in der Organisation des Experten, die er selbst nicht immer eindeutig beschreiben kann. Hier ist es die Aufgabe des Forschers, solche Muster interpretativ zu rekonstruieren (vgl. Meuser; Nagel 1994, S. 182f.).

Das im Interview preisgegebene **Expertenwissen** kann in drei Dimensionen unterteilt werden (vgl. Bogner; Menz 2005, S. 43f.):

- Technisches Wissen, gleichbedeutend mit dem theoretisch erlernten Fachwissen,
- Prozesswissen, auf Erfahrung beruhend sowie
- Deutungswissen, subjektive Sichtweisen und Interpretationen.

Bei der Auswertung geht es schließlich darum, durch Vergleich der Interviews überindividuelle gemeinsame Wissensbestände herauszuarbeiten. Dabei werden inhaltlich zusammengehörige thematische Einheiten gesucht, welche über den Text verstreut sein können. Anhand des Kontextes werden die verschiedenen Interviews damit vergleichbar (vgl. Meuser; Nagel 2003, S. 58).

5.3 Begründung des Interviewleitfadens

Auch wenn qualitative Forschungsmethoden keine Hypothesen zu Beginn der Untersuchung aufstellen, so muss dennoch das Vorverständnis, welches der Forscher vom Untersuchungsgegenstand besitzt, offengelegt werden. Während manche Verfahren eine Auseinandersetzung mit der relevanten Literatur zum Forschungsvorhaben im Vorfeld nahezu ablehnen um möglichst unvoreingenommen zu bleiben, ist es für Experteninterviews unerlässlich, eine fundierte Wissensbasis zur Thematik zu besitzen um als ebenbürtiger Gesprächspartner auftreten zu können. Aus diesen theoretischen Erkenntnissen ergeben sich die Fragestellungen des Interviewleitfadens.

Die Erstellung des Interviewleitfadens, der den Interviews dieser Arbeit zu Grunde liegt, erfolgte nach dem SPSS-Prinzip (vgl. Kruse, J. 2007, S. 42):

- Sammeln,
- Prüfen,
- Sortieren und
- Subsumieren

von relevanten Fragestellungen. Dabei ist dies kein statischer Prozess, sondern die einzelnen Phasen sind in einem Kreislauf miteinander verbunden. Während der Literaturrecherche zu dieser Arbeit und in Forschungsgruppen wurden immer wieder Fragen gesammelt und verworfen, zusammengefasst und in eine neue Reihenfolge gebracht. Dabei spielten folgende Annahmen eine zentrale Rolle:

- Im Gegensatz zum Stand der Literatur ist Hochschulmarketing zu einem zentralen Thema an den einzelnen Institutionen geworden.
- Die individuellen Interessen von Fakultäten und Fachbereichen erschweren einen gemeinsamen Zielbildungsprozess und ein einheitliches Erscheinungsbild.

- Der Schwerpunkt der im Interview kommunizierten Marketingaktivitäten wird sich auf kommunikationspolitische Maßnahmen beziehen, da die anderen Marketinginstrumente entweder weitgehend gesetzlich geregelt sind oder nicht im Verantwortungsbereich der befragten Personen liegen werden.

Daraus ergaben sich fünf zentrale Bereiche für den Interviewleitfaden (siehe Anhang 2): Einstiegsfragen zur Person, Fragen zur organisatorischen Verankerung und Abstimmung von Marketingaufgaben, Fragen zu strategischen Marketingmaßnahmen und operativen Kommunikationsaktivitäten, Kritik und Zukunftswünsche.

Der Leitfaden wurde nach dem ersten Interview nochmals modifiziert und in dieser Endfassung dann für alle weiteren Gespräche angewendet. Eine wichtige Nebenbedingung für die Leitfadenerstellung bestand darin, dass die Zeit für das Interview, je nach Redefluss des Befragten, eine Stunde nicht überschreiten sollte, um den limitierten Zeitressourcen der Experten entgegen zu kommen.

5.4 Vorgehensweise bei der Auswahl der Interviewpersonen

Im Gegensatz zur quantitativen Fragebogenforschung kann bei der qualitativen Interviewforschung nur eine deutlich kleinere Stichprobe untersucht werden, diese dafür umso intensiver. *Es geht nicht darum, die [repräsentative, Anm. d. Verf.] Verteilung von Merkmalen in Grundgesamtheiten zu erfassen, sondern darum, die Typik des untersuchten Gegenstandes zu bestimmen und dadurch die Übertragbarkeit auf andere, ähnliche Gegenstände zu gewährleisten.*“ (Merkens 2007, S. 291) Statt dem Ziehen einer Zufallsstichprobe, welche die Verteilungsmerkmale der Grundgesamtheit strukturanalog verkleinert abbildet, findet eine bewusste Fallauswahl statt, die die Heterogenität des Untersuchungsfeldes falltypologisch repräsentiert. Es können dabei besonders extreme, typische oder kritische Fälle, die vom bisherigen Wissensstand abweichen, ausgewählt werden (vgl. ebd., S. 291). Es existieren grundsätzlich zwei Möglichkeiten der Fallauswahl (vgl. Kruse 2007, S. 49f.):

- Theoretical Sampling von Glaser und Strauss, oder die
- Theoretisch begründete Vorabfestlegung des Samples.

Die gewählte Samplingstrategie ist jedoch nicht nur von den theoretischen Bedürfnissen des Forschungsprozesses, sondern auch vom praktischen Zugang ins Feld abhängig. *„An Schwierigkeiten und Widerständen, denen Forscher dabei begegnen, lässt sich häufig schon ein großer Teil der möglichen Erkenntnisse über das Feld und die Akteure darin erahnen.“* (Wolff 2007, S. 333)

Beim **Theoretical Sampling** von Glaser und Strauss erfolgt die Fallauswahl im Laufe eines Datenerhebungsprozesses. Nach der Analyse eines ersten Interviews wird nach weiteren Fällen gesucht, um eine begründete Theorie formulieren und sättigen zu können.

Die vorliegende Erhebung stützt sich auf ein **vorab festgelegtes Sample** (siehe Tab. 5-1), welches sich auf die Region Berlin/Brandenburg bezieht. Hier wurden alle Hochschulen (außer Kunst- und Designschulen) ausgewählt, welche sowohl Bachelor als auch Masterabschlüsse anbieten. (Private) Hochschulen, die ausschließlich kostenpflichtige Masterstudiengänge anbieten, wurden nicht in die Betrachtung einbezogen, da ihre Situation anderen Voraussetzungen von Hochschulmarketing entspricht. Durch dieses Sample konnte sowohl eine maximale Variation der Interviewfälle erzielt, als auch möglichst ähnliche Feldtypen berücksichtigt werden. In der Stichprobe befinden sich sowohl Universitäten als auch Fachhochschulen, sowohl in staatlicher, kirchlicher oder privater Trägerschaft. Circa die Hälfte der Fälle liegen in der Berlin, während die anderen eher in ländlichen Gebieten des neuen Bundeslandes Brandenburg beheimatet sind. Leider verweigerten zwei Berliner Universitäten und zwei private Hochschulen im ehemaligen Westteil der Stadt ein Interview, so dass nur 20 statt der geplanten 24 Gespräche geführt werden konnten²². Dadurch spiegeln die Erkenntnisse eventuell in einigen Bereichen verstärkt die Situation der neuen Bundesländer wider.

²² Schwierigkeiten beim Zugang ins Feld, lassen erste Schlüsse über den Forschungsgegenstand zu (vgl. Wolff 2007, S.335). In diesem Fall ist zu vermuten, dass der Wettbewerbsgedanke in diesen Hochschulen bereits soweit fortgeschritten ist, dass Auskünfte über Marketingkonzepte nicht nach außen kommuniziert werden.

Tab. 5-1: Samplestruktur

		Berlin		Brandenburg		Summe
		Universität	FH	Universität	FH	
Trägerschaft	staatlich	1	5	3	5	14
	kirchlich		2			2
	privat		4			4
Summe		1	11	3	6	20
		12		9		

Quelle: Eigene Darstellung

Als Interviewpartner wurden die jeweiligen Pressesprecher oder – wenn bereits vorhanden – der oder die Marketingverantwortliche telefonisch kontaktiert. In zwei Fällen wurde mangels eines anderen Verantwortlichen der Interviewtermin mit dem (Pro)Rektor der jeweiligen Hochschule vereinbart. Vorab erhielten alle Personen die wichtigsten Informationen zu dem Gespräch (Ziel, Inhalt und Dauer) per E-Mail zugesendet. Bis auf die drei ablehnenden Haltungen war der Zugang zum Feld relativ unkompliziert und die anvisierten Gesprächspartner meist sofort bereit, die Arbeit zu unterstützen. Auch in den etwas schwierigeren Fällen konnte nach einiger Überzeugungsarbeit bzw. der Suche nach den passenden Gesprächspartnern und einem angenehmen Termin eine offene, bereitwillige Gesprächssituation geschaffen werden.

5.5 Reflektion der Interviewsituation

Die Interviews fanden von Oktober bis November 2007 statt. Im November 2008 wurden zur besseren Einschätzung der Situation der privaten Hochschulen noch mit weiteren Einrichtungen Interviews geführt. Alle Gespräche begannen mit einer Vorstellung der Interviewenden und der Zielsetzung der Arbeit. Außerdem wurde das Einverständnis für die Aufzeichnung des Gespräches eingeholt und eine anonyme Wiedergabe der Inhalte versichert. Im Anschluss wurde der Interviewpartner gebeten, seinen beruflichen Werdegang zu schildern und zu erklären, wie lange er die jetzige Position bereits bekleidet. Dies diente einerseits dazu, einen Einstieg in das Gespräch zu finden und andererseits den fachlichen Hintergrund der Person besser einschätzen zu können. Im Anschluss sollte der Gesprächspartner seine persönlichen Definitionen von Presse- und Öffentlichkeitsarbeit sowie Hochschulmarketing erläutern und individuelle Berüh-

zungspunkte und Unterschiede der Begrifflichkeiten benennen. Ein weiterer Frageblock sollte klären, in wie weit die Hochschule in strategischer und konzeptioneller Sicht ein Marketingkonzept verfolgt. Dabei wurde auch über die organisatorische Verankerung von Marketingaufgaben in der jeweiligen Hochschule gesprochen. Wenn die Befragten nicht bereits von allein konkrete Marketingmaßnahmen ihrer Institution vorstellten, wurden diese anhand der wichtigsten Zielgruppen einer Hochschule noch systematisch eruiert. Den Abschluss bildete die Bitte, die größten Schwierigkeiten bei der Umsetzung von Hochschulmarketing in der jeweiligen Einrichtung und die wichtigsten Veränderungswünsche für die Zukunft zu benennen.

Die größte Herausforderung für den Interviewenden liegt während des Gespräches wohl darin, einerseits nicht durch zu voreiliges Nachfragen den Redefluss zu unterbrechen oder durch eigene Äußerungen den Untersuchten in eine entsprechende Richtung zu lenken, andererseits aber mit Fragen und Bemerkungen sein Engagement zu bekunden und seinen Gegenüber zum Erzählen zu stimulieren.

Eine Interviewpartnerin verweigerte die Aufzeichnung des Gesprächs. Die Inhalte wurden hier sofort im Anschluss anhand der handschriftlichen Notizen festgehalten. Generell fand unmittelbar nach jedem Interview eine Reflektion der speziellen Gesprächssituation statt, welche auch schriftlich festgehalten wurde. Von allen Treffen wurden die derzeitig vorhandenen Printwerbemittel zur näheren Betrachtung und Auswertung parallel zu den Unterhaltungen mitgenommen.

5.6 Darstellung der angewandten Transkriptionsregeln

Um methodisch kontrolliert und intersubjektiv nachvollziehbar zu arbeiten, ist es von großer Bedeutung, das gesprochene Wort zu verschriftlichen. Die primären Audiodaten lassen auf Grund ihrer Flüchtigkeit keine textthermeneutische Arbeit ohne Zeitdruck zu. Die Transkription eines Experteninterviews findet auf einer vereinfachten Ebene statt. In vielen qualitativen Forschungssituationen ist nicht nur wichtig *was* sondern auch *wie* etwas gesagt wurde, so dass umgangssprachliche oder dialektische Ausdrücke genauso schriftlich wiedergegeben werden wie auch Pausen, Pausenfüller, z.B. ‚äh-s‘ und ‚mh-s‘, spezielle Betonungen und sprachbegleitende Gesten und Handlungen. Da in Gesprächen mit Experten der objektive Inhalt stark vor den subjektiven Deutungen im Vordergrund steht, kann in dieser Untersuchung auf die ausführliche Verschriftlichung aller Details verzichtet und nur das tatsächlich gesprochene Wort transkribiert werden (vgl. Kruse 2007, S. 80f. und 171f. und Mayring 2002, S. 91).

Um die Materialfülle schon bei der Aufbereitung zu reduzieren, schlägt Mayring das **zusammenfassende Protokoll** vor. Hier werden nicht mehr alle Inhalte ins Protokoll aufgenommen, wenn diese z.B. für die Fragestellung nicht relevant sind. Allerdings müssen diese Zusammenfassungen methodisch kontrolliert werden. Dies geschieht durch die Vereinheitlichung des Allgemeinheitsniveaus. Wenn dieses festgelegt ist, können bereits bei der Transkription verschiedene inhaltsreduzierende Techniken angewendet werden: Das Auslassen bedeutungsgleicher Stellen, die Generalisation durch übergeordnete Bedeutungen, Integration von Inhalten in übergeordnete Bedeutungen bzw. die Bündelung von ähnlichen Inhalten als Gesamtaussage (vgl. Mayring 2002, S. 94ff.).

Die Interviews aus dieser Arbeit wurden in normales Schriftdeutsch übertragen, d.h. der Dialekt und Satzbaufehler wurden bereinigt. Zusätzlich wurden an einigen wenigen Stellen thematische Abschweifungen und Wiederholungen bzw. Satzabbrüche weggelassen.

5.7 Analyse der Interviews

Gegenstand qualitativer Untersuchungen sind immer menschliche Subjekte. Deshalb liegt der Untersuchungsgegenstand nie völlig offen, sondern muss immer auch durch eigene Interpretation erschlossen werden (vgl. ebd., S. 20). Für die Analyse offener Interviews gilt, wie für den gesamten qualitativen Forschungsprozess, die Orientierung an alltäglichen Abläufen und dabei die Übernahme der Perspektive des anderen um das eigene Vorverständnis zu kontrollieren. Wie schon für die Datenerhebung ist auch für die Auswertung qualitativer Interviewdaten die Selbstzurücknahme von eigenem Hintergrundwissen sowie bestehenden Theorien und eine bedingungslose Offenheit gegenüber dem Text die Voraussetzung für valide Ergebnisse. Dabei lässt sich nie eine abschließende ‚Wahrheit‘ finden sondern es besteht immer die Möglichkeit einer Re-Interpretation (vgl. Mayring, P. 2003, S. 34).

Da ein gänzlich theorieloses Verstehen nie möglich sein wird, muss die individuelle Selektivität und Subjektivität einer Kontrolle unterzogen werden, damit die Ergebnisse nachprüfbar bleiben (vgl. Kruse 2007, S. 86). Die Regeln für diese Kontrolle variieren mit den verwendeten Analyseverfahren. Ähnlich wie die Interviewmethoden zur Datenerhebung ordnen sich alle Varianten der Datenauswertung zwischen zwei Extremen (siehe Abb. 5-1):

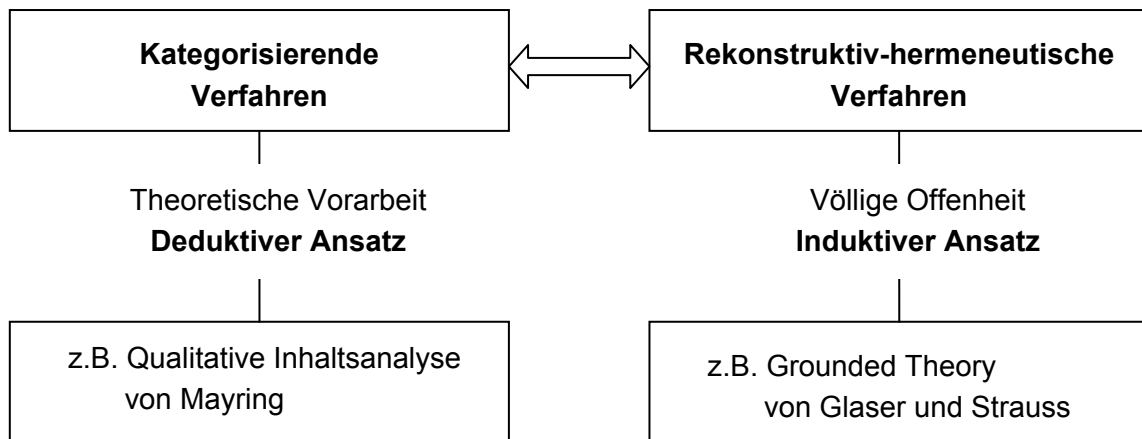


Abb. 5-1: Kategorisierende versus rekonstruktiv-hermeneutische Verfahren

Quelle: i.A. Kruse 2007, S. 129

Gegenstand der qualitativen Interviewanalyse ist immer der Versuch, die offenen und verdeckten Inhalte der Gespräche zu klassifizieren. Während die rekonstruktiv-hermeneutischen Verfahren versuchen, vollkommen offen an den Text zu gehen und Kategorien ausschließlich aus dem Text heraus zu entwickeln (Induktion), wurden bei den kategorisierenden Verfahren durch theoretische Vorarbeit bereits Klassifizierungen gebildet, die im Text auf Existenz geprüft werden (Deduktion); (vgl. ebd., S. 129).

Vor Beginn der Textanalyse ist es wichtig, sich die spezifische Fragestellung und das Ziel der Interpretation nochmals zu vergegenwärtigen, „... ohne die Bestimmung der Richtung der Analyse ist keine Inhaltsanalyse denkbar.“ (Mayring 2003, S. 50)

Die hier vorliegenden Experteninterviews sind nach der qualitativen Inhaltsanalyse von Mayring ausgewertet worden, um u.a. die zentrale Forschungsfrage ‚Welche Faktoren bestimmen den Stand der Entwicklung von Hochschulmarketing an den jeweiligen Hochschulen?‘ zu beantworten. Anders als bspw. bei der Auswertung von biographischen Interviews, bei denen eine große Rolle spielt *wie* etwas gesagt wurde, kommt es bei Experteninterviews hauptsächlich darauf an, *was* der Befragte äußerte. In der Längsauswertung wird nun jedes Interview als Einzelfall für sich betrachtet. In der anschließenden Querauswertung geht es darum, Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den einzelnen Fällen aufzuspüren und wenn möglich, Typen zu bilden.

5.7.1 Längsauswertung einzelner Gespräche

Die Methode der qualitativen Inhaltsanalyse setzt ihren Schwerpunkt auf die systematische Vorgehensweise zur Entdeckung der manifesten Kommunikationsinhalte der Daten. Der erste Schritt für jedes Interview ist eine schrittweise Reduktion des Datenmaterials zu zusammenfassenden Paraphrasen. Dabei ist im Gegensatz zur freien Interpretation die Orientierung an vorab festgelegten, auf den Untersuchungsgegenstand angepassten Regeln unerlässlich. Die Systematik der Inhaltsanalyse zeigt sich in der Zergliederung des Textes in inhaltsanalytische Einheiten. Vertreter anderer qualitativer Ansätze kritisieren, dass das systematische, regelgeleitete Vorgehen und die Zergliederung des Textes das Verstehen latenter Sinnstrukturen behindert. Je nach Untersuchungsgegenstand der Analyse und Ziel der Forschung können die Texteinheiten unterschiedlich weit gefasst sein. Nur ihre Existenz ist wichtig, um die Ergebnisse nachvollziehbar zu halten (vgl. Mayring, P. 2003, S. 42f.).

Das Kategoriensystem stellt das zentrale Instrument der Analyse dar und ermöglicht ebenfalls das Nachvollziehen der Analyse für andere. Besonders wichtig ist im zweiten Schritt die Dokumentation der Kategorienkonstruktion und -begründung. Um der Kritik entgegenzuwirken, die inhaltsanalytischen Methoden gehen zu theoriegeleitet an die qualitativen Daten heran und verletzen somit maßgebliche methodologische qualitative Grundsätze der Offenheit, legt Mayring Wert darauf, dass die vorab theoretisch gebildeten Analysekatoren ‚nah am Text‘ modifiziert und durch ‚nah am Text‘ neu herausgebildete Kategorien ergänzt werden (vgl. Kruse 2007, S. 97). Er schlägt drei Grundformen qualitativer Inhaltsanalyse vor, welche zwei unterschiedlich stark theoriegeleitete Möglichkeiten der Kategorienbildung enthalten (siehe Abb. 5-2); (vgl. Mayring 2002, S. 115ff.):

Gegenstand, Fragestellung		
induktive Kategorienbildung (Zusammenfassung)	deduktive Kategorienbildung (Strukturierung)	Explikation
Festlegung von Kategorien- definition (Selektionskriteri- um) und Abstraktionsniveau	theoriegeleitete Festlegung der Haupt- und Unter- kategorien	Bestimmung der zu explizie- renden Textstelle und des zulässigen Explikations- materials
schrittweise Kategorienbil- dung aus dem Material her- aus, Subsumtion unter alte Kategorie oder Kategorie- neubildung	theoriegeleitete Formulierung von Definitionen, Ankerbei- spielen und Kodierregeln zu einem Kodierleitfaden	Formulierung der explizierenden Paraphrase
Überarbeitung der Kategorien und des Kodierleitfadens nach 10-50% des Textmaterials		Überprüfung ob Explikation ausreicht
Endgültiger Materialdurchgang		

Abb. 5-2: Formen qualitativer Inhaltsanalyse

Quelle: Eigene Darstellung

Die **Strukturierung** dient dazu, nach vorher theoriegeleitet festgelegten Ordnungskriterien bestimmte Aspekte aus dem Material herauszufiltern. Dies können formale oder inhaltliche Aspekte, bestimmte Typen oder Skalierungen sein, die sich aus dem Kategoriensystem ergeben. Die Bestimmungsregeln und Ausprägungsmöglichkeiten zu dieser **deduktiven Kategorienbildung** werden in einem Kodierleitfaden gesammelt. Die eindeutige Zuordnung von Textstellen wird durch Ankerbeispiele erleichtert und in einem ersten ausschnittweisen Materialdurchgang erprobt (vgl. Mayring, P. 2002, S. 118ff.).

Ziel der Zusammenfassung ist es, das Material so zu reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben. Dies dient der induktiven Kategorienbildung aus dem Material heraus, wobei die Inhaltsanalyse systematischer vorgeht als das ‚offene Kodieren‘ nach der Grounded Theory. Das Abstraktionsniveau und Selektionskriterium für die Kategorienbildung werden vorab anhand der Fragestellung festgelegt. Anschließend wird das Material Zeile für Zeile durchgearbeitet und durch Paraphrasierung auf eine einheitliche Sprachebene gebracht. Im Zuge dessen werden nichtinhaltstragende Textbestandteile sowie unwichtige Paraphrasen gestrichen und inhaltsgleiche Teile eliminiert (vgl. Mayring 2003, S. 61). Wenn eine zur allgemeinen Kategoriendefinition passende Textstelle gefunden wird, wird dafür eine Kategorienbezeichnung gesucht. Sobald eine neue Textstelle die Kategoriendefinition erfüllt, wird sie entweder der vorhandenen Kategorie zugeordnet oder eine neue gebildet. Die Bildung von Kategorien wird auch als Kodieren bezeichnet. Wenn so gut wie keine neuen Kategorien mehr gebildet werden können (das ist erfahrungsgemäß nach 10-50% des Materialdurchgangs der Fall), muss das gesammelte Kategoriensystem auf Logik und Überlappungen überarbeitet werden und ein erneuter Durchgang des Materials erfolgen. Im Anschluss kann die Interpretation und die quantitative Auswertung des Kategoriensystems erfolgen (vgl. Mayring, P. 2002, S. 115ff.). Durch diese pragmatischen Kürzungen werden komplexe Zusammenhänge zu Kernaussagen minimiert, was allerdings mit einem Verlust von Authentizität einhergeht. Die Gefahr besteht darin, dass durch die Generalisierung von Paraphrasen der subjektive Sinn, den der Befragte mit seinem Handeln (bzw. seinen Aussagen) verbindet, nur unzureichend herausgearbeitet wird (vgl. Kruse 2007, S. 97).

Bei der **Explikation** geht es darum, zu einzelnen interpretationsbedürftigen Textstellen zusätzliches Material heranzuziehen, welches das Verständnis erweitern soll. Dieses kann entweder durch andere passende Textstellen geschehen oder aber durch Informationen über den Interviewten und dessen Umfeld, die über den Text hinaus gehen (vgl. Mayring 2003, S. 77).

Das regelgeleitete und systematische Vorgehen der Inhaltsanalyse ermöglicht, dass die Ergebnisse für nicht am Forschungsprozess beteiligte Personen verständlich und nachvollziehbar sind. Durch die Interpretation der Ergebnisse vor einem theoretischem Hintergrund wird an bereits bestehende Erfahrungen mit dem untersuchten Gegenstand angeknüpft, um einen Erkenntnisfortschritt zu erreichen (vgl. ebd., S. 12).

Die in dieser Arbeit vorliegenden Interviews wurden nach der Transkription in semantisch zusammengehörende Textsegmente unterteilt. Im Sinne der von Mayring vorgeschlagenen theoriegeleiteten Strukturierung wurde nach Antworten auf die **Fragen des Leitfadens** im Text gesucht und diese – auch aus unterschiedlichen Stellen des Interviews – paraphrasiert in eine Tabelle eingetragen. Besonders aussagekräftige Textstellen wurden mit dem Originalwortlaut in die Tabelle übernommen und gekennzeichnet. Nach dieser Systematik ergaben sich elf Kategorien:

- Aussagen zur Person des Interviewten,
- Definition Presse- und Öffentlichkeitsarbeit vs. Hochschulmarketing,
- Marketingkonzept,
- Verantwortliche für Hochschulmarketing,
- Abstimmung mit den Fachbereichen,
- Maßnahmen für:
 - potenzielle Studierende,
 - Studierende,
 - Alumni,
 - externe Finanzierung: Drittmittelgeber, Spender, Sponsoren,
- Veränderungen der letzten Jahre und des Umfeldes,
- Probleme,
- Wünsche und Vorhaben für die Zukunft.

Bei der Zusammenfassung der Textsegmente zu Paraphrasen ergaben sich induktiv weitere Kategorien unabhängig vom Leitfaden, welche in den einzelnen Interviews immer wieder auftauchten, ohne dass speziell eine Frage darauf abgezielt hätte. Diesen Kategorien ist eine besondere Bedeutung zuzuschreiben. Nahezu alle Gesprächspartner kamen unabhängig voneinander zu sprechen auf:

- Marketingschwerpunkte,
- Corporate Design (CD),
- Budget,
- Hochschulleitung,
- Internet und
- Erfolgskontrolle

Nach Bearbeitung der Hälfte aller Interviews, in denen sich diese zusätzlichen Kategorien ergeben hatten, wurden die zuerst bearbeiteten Texte auch noch einmal auf Existenz aller dieser neu gewonnenen Kategorien überprüft. Für spezielle Aussagen, welche später bzw. nur in Einzelfällen auftraten, wurde eine Kategorie

- Sonstiges

eingrichtet und die dazu passenden Inhalte in die Tabelle übernommen.

Die so entstandenen Kategorien und deren Inhalte wurden gemäß der von Mayring vorgeschlagenen Methode der Explikation durch Sekundärmaterial ergänzt. Zur Klärung offener Punkten wurden die Interviewpartnern noch einmal telefonisch oder schriftlich kontaktiert, bzw. auf der Homepage der Hochschule, im Internet oder in den vorhandenen Printmaterialien nach Antworten recherchiert. Zudem leisteten die zusätzlich zum Gespräch angefertigten Memos gute Dienste, um sich Besonderheiten der einzelnen Interviewsituationen nachträglich zu vergegenwärtigen.

5.7.2 Querauswertung über alle Gespräche

Wie bereits beschrieben, kann es durchaus sinnvoll sein, die qualitativen Verfahrenswesen mit quantitativen Schritten zu kombinieren. Bei ausreichender Stichprobengröße kann so durch die Häufigkeit des Auftretens einer Kategorie im Vergleich zu anderen ihre Bedeutung untermauert werden. Ebenso spielen quantitative Analyseschritte eine große Rolle, wenn es darum geht, Verallgemeinerungen zu erreichen um Typologien zu bilden. Hierbei werden Fälle, die sich in bestimmten Merkmalsausprägungen ähnlich sind und zu anderen maximal unterscheiden, zu Typen zusammengefasst. Je nachdem welche Merkmalsausprägungen herangezogen werden, können sich unterschiedliche Typologien ergeben. Die Gefahr besteht darin, nach der Auswertung einer bestimmten Anzahl von Fällen die Offenheit zu verlieren und nur noch vergleichend auf sich abzeichnende Falltypologien zu achten (vgl. Kruse 2007, S. 152).

„Bei typologischen Analysen sollen nach einem vorher festgelegten Kriterium solche Bestandteile aus dem Material herausgefiltert und detailliert beschrieben werden, die das Material in besonderer Weise repräsentieren.“ (Mayring 2002, S. 130)

Dazu müssen anhand der Fragestellung Typisierungsdimension und -kriterium festgelegt werden. Unter Typisierungsdimension wird die inhaltliche Ebene verstanden, nach der typisiert werden soll, z.B. die Art der Hochschule, ihre Lage oder der Status im

Umgang mit den Herausforderungen des Hochschulmarketing. Das Typisierungskriterium kann die Suche nach:

- Idealtypen,
- besonders häufigen Fällen,
- besonders seltenen Fällen,
- Extremtypen oder
- Fällen von besonderem theoretischen Interesse

unterstützen (vgl. ebd., S. 130ff.).

In einem zweifachen Materialdurchgang werden zuerst die Typen in Bezug auf die Typisierungsdimension und das Typisierungskriterium festgelegt. Im zweiten Durchgang wird dann das Material herausgefiltert, das die Typen besonders anschaulich und detailliert beschreiben kann. Zum Abschluss erfolgt eine Überprüfung an Ausgangsfragestellung und Originalmaterial auf Verallgemeinerbarkeit.

Als Typisierungsdimension wurde in diesem Fall der Entwicklungsstand des Hochschulmarketing an den untersuchten Bildungseinrichtungen gewählt und besonders häufige Fälle zu Typen zusammengefasst.

Die Auswertung erfolgte aus forschungspraktischen Gründen in einer abgewandelten Form. Mayring fordert selbst immer wieder dazu auf, die in der Literatur vorgestellten Auswertungstechniken als Prototypen anzusehen und auf die eigene Fragestellung und die jeweiligen Bedingungen anzupassen. Die Anbindung an den Gegenstand der Analyse steht im Vordergrund. Die Verfahrensweisen sollen nicht blind von einer Untersuchung auf die andere übertragen werden (vgl. Mayring 2002, S. 65). So wurde auf die Erstellung eines Kodierleitfadens mit Ankerbeispielen verzichtet, da nicht mehrere Personen mit den Texten arbeiteten und der Autorin ihre Kodierregeln jederzeit präsent waren. Dafür wurden die für die Präsentation der Ergebnisse notwendigen Zitate und besonders ergiebige Textstellen nicht paraphrasiert sondern im Originalwortlaut in die Auswertungstabelle übernommen.

5.8 Gütekriterien qualitativer Forschung

Ebenso wie für die Ergebnisse quantitativer Forschung stellt sich für die qualitative Forschung die Frage, anhand welcher Kriterien sich die Wissenschaftlichkeit, Güte und Geltung bewerten lässt. Steinke ermittelt aus der Literatur drei Grundpositionen zur Bewertung qualitativer Forschung (vgl. Steinke 2007, S. 319ff.):

1) Ablehnung von Kriterien

Es gibt einige Forschungsvertreter, die der Ansicht sind, dass es generell nicht möglich ist, Standards für die Bewertung von qualitativen Erkenntnisansprüchen zu formulieren (vgl. ebd., S. 321).

Demgegenüber steht die häufiger vertretene Auffassung, dass auch qualitative Forschung ohne Bewertungskriterien nicht existieren kann, ohne der Gefahr von Beliebigkeit und Willkürlichkeit zu unterliegen und außerhalb ihrer eigenen scientific community nicht anerkannt zu werden (vgl. ebd.).

2) Quantitative Kriterien für qualitative Forschung

Die drei klassischen Gütekriterien der quantitativen Sozialforschung: **Objektivität**, **Reliabilität** sowie interne und externe **Validität** werden reformuliert und operationalisiert, um qualitative Bewertungen in das bekannte Schema einzuordnen. Dahinter steht der Versuch, Einheitskriterien festzusetzen, mit denen jede Forschung zu bewerten ist (vgl. ebd., S. 319f.).

3) Eigene Kriterien qualitativer Forschung

Darüberhinaus existiert die Position, dass die oben genannten klassischen Kriterien nicht für die Bewertung qualitativer Forschung geeignet sind, da sie für standardisierte Methoden entwickelt wurden. So lassen sich nach dieser Meinung für qualitative Forschungsergebnisse auch keine universellen, allgemein verbindlichen Gütekriterien formulieren, sondern nur breit angelegte Kernkriterien, die sich an die jeweiligen Fragestellung, die Methode und den Forschungsgegenstandes flexibel anpassen lassen müssen (vgl. ebd., S. 320ff.). In Anlehnung an die drei klassischen Gütekriterien haben sich für die qualitative Forschung zentrale Beurteilungskriterien sowohl für die Interviewdurchführung als auch die Interviewanalyse entwickelt:

So soll in qualitativen Forschungsprozessen analog zur Objektivität durch **Intersubjektivität** zwar nicht die Überprüfbarkeit, aber immerhin der übereinstimmende Nachvollzug der Ergebnisse durch mehrere Forscher gewährleistet sein. Dies kann nur durch eine ausführliche Dokumentation aller Schritte geleistet werden. Dazu gehören die Dokumentation des Vorverständnisses, der Entscheidungen zum Sampling und Methodenwahl, der Erhebungsmethoden, der Transkriptionsregeln, der Auswertungsmethoden und die Beschreibung eventueller Probleme (vgl. ebd., S. 324f.).

Da Forschungsergebnisse – egal welcher Art – immer ein Stück weit subjektiv gefärbt sind, muss sicher gestellt werden, dass sie nicht beliebig und willkürlich entstanden sind. Durch die spezifisch angewandten Regeln der jeweiligen Auswertungsmethode soll die **reflektierte Subjektivität** sichergestellt werden (vgl. Mayring 2002, S. 144f.). Für die Auswertung qualitativer Daten heißt es in der **Konsistenzregel**, dass eine Lesart für einen Text nur dann ‚gültig‘ ist, wenn sie mit dem ganzen Text konsistent, d.h. widerspruchsfrei und in sich schlüssig ist. Damit ähnelt die Konsistenzregel dem klassischen Gütekriterium Reliabilität – also der methodischen Replizierbarkeit – sprich, dass die herausgearbeiteten Kategorien und Motive nicht einmalig und zufällig sind, sondern sich konsistent durch das Datenmaterial ziehen. Das heißt allerdings nicht, dass ein Text in sich keine Widersprüche und Ambivalenzen zulassen darf (vgl. Kruse 2007, S. 160).

Interne Validität in der standardisierten Forschung ist dann gegeben, wenn sowohl in der Datengewinnung als auch in der Datenauswertung mögliche Störfaktoren keinen Einfluss auf das Forschungsergebnis gehabt haben konnten und dieses damit als ‚gültig‘ bezeichnet werden kann. Bei der Sicherstellung der internen Validität in qualitativen Forschungsprozessen ist eine Analysegruppe von großem Vorteil. Dieses Prinzip wird auch **kollegiale Validierung** genannt (vgl. ebd.). Die unabhängigen Analysen des gleichen Materials von mehreren Forschern werden miteinander verglichen. Unterschiedliche Ergebnisse müssen nicht gleich zum Abbruch der Analyse führen. Es geht vielmehr darum sie zu verstehen und zu interpretieren und die Analyse zu begleiten, statt nur am Ende einmalig den Grad der übereinstimmenden Interpretationen – die **Interkoder-Reliabilität** – einzuschätzen (vgl. Mayring 2003, S. 46). Werden die Forschungsergebnisse im Anschluss mit den Interviewpartnern zusammen besprochen, wird dies als **kommunikative Validierung** bezeichnet (vgl. Mayring 2002, S. 147).

Externe Validität meint die Verallgemeinerbarkeit, also die Repräsentativität der Ergebnisse quantitativer Forschung. In der qualitativen Arbeit geht es in erster Linie um die authentische **Repräsentation** eines Falles (vgl. Kruse 2007, S. 160). Darüber hinaus hat auch die qualitative Sozialforschung das Ziel, einen gewissen Grad der **Verallgemeinerung** zu erreichen und wenn es die Stichprobengröße zulässt, zu einer **qualitativen Typenbildung** zu gelangen (vgl. Mayring 2002, S.130).

Um auch in dieser Arbeit den qualitativen Gütekriterien gerecht zu werden, wurde eine **sorgfältige Dokumentation** der Forschungsschritte zur Erzielung von Intersubjektivität angestrebt. Der Abschnitt A enthält die Darstellung des Vorverständnisses. Methodische Entscheidungen, wie die Festlegung des Samples und die Wahl der Auswertungsmethode, sowie die Transkriptionsregeln sind in Kapitel 5.1 – 5.7 beschrieben. Zusätzliche Unterlagen wie der Interviewleitfaden und die transkribierten Interviews finden sich im Anhang 2 und 4. Die **Auswertung nach den Regeln** der qualitativen Inhaltsanalyse soll die reflektierte Subjektivität sicher stellen. Die Ergebnisse der Arbeit wurden in verschiedenen **Doktorandenkolloquien** besprochen. Eine dauerhafte Analysegruppe und der Vergleich der Interpretationen verschiedener Forscher war jedoch nicht möglich. Zur kommunikativen Validierung der Resultate wurden diese vor Abschluss der Arbeit den **Interviewpartnern zugesandt**, um eventuelle Interpretationsfehler aufzudecken.

6 Ergebnisse: aktuelle Tendenzen im Hochschulmarketing in Berlin und Brandenburg

Das sechste Kapitel beinhaltet die Ergebnisse der Interviewanalyse mit den Pressesprechern und Verantwortlichen für Hochschulmarketing an Berliner und Brandenburger Hochschulen. Es wird die organisatorische Verankerung sowie die strategische und operative Ausgestaltung von Marketingbelangen an diesen Hochschulen betrachtet. Darüber hinaus soll der Versuch einer Typisierung zu einem besseren Verständnis des aktuellen Einsatzes von Marketinginstrumenten an deutschen Bildungseinrichtungen führen.

6.1 Entwicklungsstand des Hochschulmarketing an Berliner und Brandenburger Hochschulen

Entgegen einigen im Abschnitt A zitierten Literaturquellen (vgl. z.B. Voss 2006, S. 25ff. und Cordes 2002, S. 42f.), spielt Hochschulmarketing zum Untersuchungszeitpunkt Ende 2007/Anfang 2008 mittlerweile an allen 20 befragten Hochschulen eine Rolle. Auch wenn die Gewichtung von Einrichtung zu Einrichtung noch sehr unterschiedlich ist, sind sich alle Verantwortlichen bewusst, dass die Bedeutung in Zukunft steigen wird. Dass durch die Veränderungen der Hochschullandschaft ein Wettbewerb zwischen den Hochschulen entstanden ist, wurde in vielen Gesprächen betont. Die Verweigerung eines Interviews zum Thema von zwei Universitäten und zwei Privathochschulen legt die Vermutung nahe, dass in diesen Einrichtungen der Wettbewerbsgedanke bereits sehr fortgeschritten und die Geheimhaltung von Marketingplanungen ausschlaggebend für diese Absagen ist. An vielen der befragten Einrichtungen haben in den letzten Jahren zahlreiche Veränderungen im Personalbereich und in der generellen Einstellung zur Außendarstellung einer Hochschule stattgefunden. Die folgenden Zitate aus den Interviews verdeutlichen die derzeitige Situation²³:

²³ Alle in diesem Kapitel kursiv gesetzten Textstellen sind zitierte Aussagen einzelner Interviewpartner. Zur Einordnung der Personen siehe Tab. 6-1. Von den 20 Interviewpartnern sind 13 Personen weiblich. Im Folgenden wird auf eine getrennte Darstellung nach Geschlechtern auf Grund der Lesbarkeit und zur besseren Sicherstellung der Anonymität verzichtet.

„...und dass auch immer mehr darauf geachtet werden muss, dass dieses Marketing gemacht werden muss. Was vielleicht früher einfach so lief – die Studenten kamen, es ging alles – das funktioniert aber nicht mehr. Der Wettbewerb ist viel, viel größer. Eine Hochschule ist auch nichts anderes als ein Unternehmen. Musst selber halt schauen, dass du wirtschaftlich arbeiten kannst.“ (Interviewpartner O)

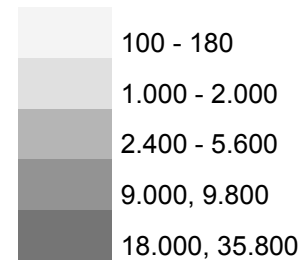
„Wir machen mehr, aber wir müssen das auch nicht alles so unendlich kommunizieren. Zum Teil hat das auch durchaus mit gewissen Zurückhaltungen zu tun, was Alleinstellungsmerkmale betrifft, die man nicht immer unbedingt weiter kommunizieren will. ... Ich denke wir sind an manchen Stellen schon ein Stückchen Vorreiter und haben durchaus ein paar Sachen im Köcher, die andere noch nicht haben. Und diesen Marktvorsprung, den wollen wir auch nicht so schnell verspielen. ... Also, wir müssen uns schon damit abfinden, dass wir im Wettbewerb stehen. Und das heißt, dass wir natürlich auch unsere Instrumentarien ... nicht jedem sofort auf die Nase binden wollen. Das ist auch klar.“ (Interviewpartner T)

Die vorab für die Strukturierung des Samples gewählten Klassifizierungen nach Hochschulart (Universität oder Fachhochschule), Hochschulträger (staatlich, kirchlich oder privat) und Hochschulstandort (ländlich oder städtisch) spielen eine wichtige Rolle für den Entwicklungsstand des Marketings an den jeweiligen Bildungseinrichtungen. Laut Aussage des Interviewpartners J ist der Markt der privaten Bildungsanbieter in den letzten Jahren explodiert, da auch die Nachfrage stark gestiegen ist: *„... also in Brandenburg habe ich gelesen um 17% in den letzten ein oder zwei Jahren.“* Wie im Folgenden noch beschrieben wird, konnte die in der Literatur immer wieder proklamierte Vorreiterrolle der privaten Hochschulen in Marketingfragen (vgl. Reckenfelderbäumer; Kim 2006a, S. 16) so verallgemeinernd in der vorliegenden Untersuchung nicht bestätigt werden. Allerdings befindet sich im Sample keine private Universität, was eine Generalisierung dieser speziellen Ergebnisse erschwert.

Als weitere mögliche Kategorisierung wurde die Größe der Bildungseinrichtungen betrachtet, gemessen anhand der Anzahl der Studierenden. Die Größe und damit die organisatorische Struktur differieren von einigen hundert bis zu zehntausenden Studierenden²⁴. So ist das Sample in folgende Größenordnungen unterteilt:

Tab. 6-1: Anzahl der Studierenden in den befragten Hochschulen

		staatlich	kirchlich	privat
Berlin	FH	1.700 (B)	1.000 (G)	100 (I)
		2.000 (C)	1.200 (H)	100 (J)
		5.400 (D)		150 (K)
		9.000 (E)		180 (L)
		9.800 (F)		
	Universität	35.800 (A)		
Brandenburg	Universität	18.000 (M)		
		5.600 (N)		
		5.000 (O)		
	FH	1.600 (P)		
		2.400 (Q)		
		2.700 (R)		
		3.400 (S)		
		3.600 (T)		



- an vier privaten Hochschulen werden zwischen 100 und 180 Studierende unterrichtet (Interviewpartner I, J, K, L),
- an fünf kleinen Fachhochschulen sind maximal 2.000 Studierende immatrikuliert (Interviewpartner B, C, G, H, P),
- an fünf weiteren Fachhochschulen (Interviewpartner D, Q, R, S, T) und zwei Universitäten (Interviewpartner N, O) studieren zwischen 2.400 bis 5.600 Personen,

²⁴ Hochschule B und D (siehe Tab. 6-1) fusionieren am 01.04.2009 zu einer gemeinsamen Institution (vgl. Warnecke 2009). Solange nichts anderes genannt ist, werden sie in dieser Untersuchung noch getrennt beschrieben.

- an zwei anderen Fachhochschulen lernen 9.000 bzw. 9.800 Menschen (Interviewpartner E und F) und
- an zwei Universitäten waren zum Zeitpunkt der Befragung 18.000 bzw. 35.800 Studenten immatrikuliert (Interviewpartner M und A).

Grundsätzlich herrscht in Berlin und Brandenburg eine höchst differenzierte Situation vor. Jede Hochschule weist eigene Besonderheiten auf Grund ihrer unterschiedlichen Entwicklungen auf. Die untersuchten Hochschulen auf West-Berliner Gebiet sowie die Berliner und Brandenburger Universitäten blicken zum Teil auf eine langjährige Tradition zurück, während die Brandenburger und Ost-Berliner Fachhochschulen sich zum Teil erst nach 1989 gegründet oder aus ihren Vorgängereinrichtungen entwickelt haben. Trotz des hohen Differenzierungsgrades konnten interessante verallgemeinerbare Einblicke in den Umgang mit den neuen Herausforderungen an das Marketing von Bildung und Wissenschaft gewonnen werden.

6.2 Organisatorische Verankerung von Hochschulmarketing in den befragten Institutionen

6.2.1 Die Tätigkeitsbereiche der Interviewpartner in den jeweiligen Hochschulen

In den meisten Fällen waren die Interviewpartner **Pressesprecher** und in dieser Funktion verantwortlich für das Hochschulmarketing. An zwei kleinen Fachhochschulen (B und G) und einer privaten Schule (I) kam diese Aufgabe – zumindest zwischenzeitlich – direkt der **Hochschulleitung** zu. In zwei weiteren kleineren Hochschulen (D und H) ist die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit mit dem akademischen Auslandsamt zu einer Position zusammengefasst; in Hochschule D besitzt der Verantwortliche für diese Doppelaufgabe sogar nur eine halbe Stelle. In den meisten Einrichtungen wurden in den letzten Jahren Umstrukturierungen innerhalb des Personenkreises vorgenommen, der mit Marketingaufgaben beschäftigt ist. In elf Fällen wurden neue Stellen für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit sowie Marketing geschaffen, in weiteren fünf ist dies für die nächste Zeit geplant. So erhielten auch die beiden kleinen Fachhochschulen (B und G) im Laufe des Jahres 2008 Referenten für Öffentlichkeitsarbeit, bzw. konnten die zwischenzeitlich vakante Stelle wieder besetzen. Die oben erwähnte Person (D) mit einer halben Stelle ist seit kurzem ausschließlich für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit zuständig.

An sieben weiteren Hochschulen (A, D, H, N, O, Q, S) erhielten die Pressesprecher Verstärkung durch **Marketingverantwortliche**. In zwei Fällen (H und T) ist die Verantwortung für das Hochschulmarketing an **freiberuflich tätige Personen** vergeben worden. Weitere Interviewpartner, v.a. der kleinen und mittleren Hochschulen, sprachen zumindest von Teilbereichen, z.B. die Erstellung des Corporate Designs oder einzelner Werbemittel, welche extern bearbeitet werden. In der Gruppe bis zu 5.000 Studierenden (D, N, O, Q, R, S, T) zählen zwischen ein und sechs Personen zu den direkten Marketingverantwortlichen, wobei die Anzahl der Mitarbeiter nicht proportional zur Größe der Hochschule steigt sondern eher historisch gewachsen scheint. An den zwei größten Universitäten des Sampels (A und M) mit ca.18.000 und 35.800 Studierenden existieren bereits Abteilungen zwischen acht und zehn Mitarbeitern, deren Aufgabe es ist, Öffentlichkeitsarbeit und Marketingaktivitäten innerhalb der Hochschule zu koordinieren und durchzuführen. Der Interviewpartner M schildert die personellen Veränderungen wie folgt: *„... also Presse- und Öffentlichkeitsarbeit ist inzwischen Standard an Hochschulen. Das wird nicht mehr diskutiert, also spätestens seit den siebziger Jahren, haben alle Hochschulen Pressestellen eingerichtet... . . . Nicht gesetzt an den Hochschulen ist das Marketing, noch nicht. Das Marketing hält Einzug, würde ich mal sagen, seit fünf, sechs, sieben Jahren, mit doch seitens der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit oft Skepsis bis hin zu Ablehnung. ... Und dann haben sie Leute, dazu zähle ich mich auch, die sagen, das Thema Marketing und Hochschulmarketing gehört in die Hochschule inzwischen genauso hinein wie die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, und es ist sinnvoll, dass die ganz eng kooperieren, wenn nicht sogar das Marketing und die Öffentlichkeitsarbeit eine Abteilung sind. Da finden sie aber nicht unbedingt viele Vertreter die das so sehen, nicht unbedingt. Es ist noch nicht so, dass alle das teilen.“*. Für diese vermutete Ablehnung und die daraus resultierenden Konflikte konnten in der Untersuchung allerdings keine Belege gefunden werden. Vielmehr schienen alle Pressesprecher, die Unterstützung durch Marketingverantwortliche erhielten, froh über die Arbeitsentlastung zu sein.

Fünf der interviewten Personen (E, F, Q, S, T) waren vor ihrer Tätigkeit an der Hochschule als **Journalisten** tätig oder sind es noch, weitere fünf (A, F, H, N, M) sind seit ihrem Studium schon viele Jahre in der **Öffentlichkeitsarbeit** beheimatet. Die neu entstandenen Stellen wurden in drei Fällen (D, L, J) durch Personen mit **Marketing Erfahrung** besetzt und in vier Fällen (B, K, O, P) mit Berufseinsteigern aus den Reihen der **eigenen Absolventen**, unabhängig von der Art des Studiums.

Die Interviewpartner, ihre Abteilung oder die neu eingeführten Positionen tragen bereits in acht Fällen (D, H, J, L, N, O, Q, S) das Wort ‚Marketing‘ in ihrer Funktionsbezeichnung. Trotz der neuen Stellen klagen nahezu alle Befragten, dass die zusätzlichen Anforderungen der letzten Jahre an Presse- und Öffentlichkeitsarbeit sowie Marketingaufgaben mit dem derzeitigen Personalbestand nicht zu bewältigen sind.

6.2.2 Die Rolle der Hochschulleitung

Auch wenn die staatlichen Hochschulen als Selbstverwaltungsorganisationen aufgestellt sind, so spielt die Einstellung der Leitung zu Öffentlichkeitsarbeit und Marketing eine ausschlaggebende Rolle für die Professionalität der Durchführung. Nicht nur die Bereitstellung von personellen und finanziellen Ressourcen im Rahmen der Möglichkeiten, sondern auch die moralische Anerkennung und Unterstützung durch die Hochschulleitung nannten die Befragten immer wieder als wichtige Motivationsfaktoren. An sieben der vierzehn staatlichen Hochschulen erfolgte in den letzten Jahren ein Wechsel in der Leitung, durch den deutliche Veränderungen bei der Außendarstellung der Institution spürbar wurden. Der Interviewpartner M spricht vom *„neuen Schlag von Hochschulleitung“*, von *„Typen, die sowohl den akademischen Background haben, als auch eine Hochschule modernisieren können. Und es werden dann trotzdem noch keine Unternehmen.“*. Besonders die öffentliche Mitarbeit an Marketingthemen sowie Veranstaltungen unter der Schirmherrschaft von Präsident oder Rektor schätzen die Befragten an ihren Vorgesetzten: *„Es muss nicht immer gleich alles Chefsache sein, aber die Unterstützung braucht man auf alle Fälle.“* (Interviewpartner F).

In einer Hochschule ist der Verantwortliche für Marketing durch seine Doppelfunktion als Referent des Präsidenten direkt an der Leitung der Hochschule beteiligt und somit in einer besonders vorteilhaften Situation. Drei Pressesprecher beklagen allerdings die Erschwerung ihrer Arbeit durch geringe Unterstützung, wie bspw. unzureichende Ausstattung mit den nötigen Kompetenzen oder mangelnde Anerkennung und Durchsetzung der (CD)Richtlinien von ‚oben‘. Auch wenn die Sanktionsmöglichkeiten gegenüber einzelnen Personen oder Abteilungen begrenzt sind, gibt die Hochschulleitung durch ihr Auftreten, das Werben um Senatsbeschlüsse und die Schwerpunkte, die sie in ihrer Arbeit setzt, eine deutliche Richtung vor und sorgt somit dafür, welches Selbstverständnis von Hochschulmarketing an ihrer Einrichtung herrscht.

6.2.3 Weitere an Marketing beteiligte Bereiche der Hochschulverwaltung

Zusätzlich zu den Pressesprechern, bzw. Öffentlichkeitsarbeits- und Marketingabteilungen existieren in allen Einrichtungen weitere Abteilungen, die sich mit dem Marketing der Hochschule befassen²⁵. An dieser Stelle werden die einzelnen Bereiche der Hochschulverwaltung vorgestellt. Ihre Aufgaben im Rahmen der Kommunikationsaktivitäten für die verschiedenen Zielgruppen werden im Kapitel 6.3 ausführlich geschildert.

Für die Zielgruppe der potenziellen Studierenden ist die **Studienberatung** einer der wichtigsten Ansprechpartner. An den kleinen Hochschulen, v.a. den privaten, ist die Studienberatung oftmals im Arbeitsbereich der Verantwortlichen für Öffentlichkeitsarbeit enthalten oder obliegt den Fachbereichen. In den meisten Fällen existieren aber ein bis zwei zentrale Ansprechpartner, die mitunter an das Immatrikulationsbüro angegliedert sind. Da die Studierneigung in Brandenburg eine der geringsten der gesamten Bundesrepublik ist, wurde für die Zeit von Juni bis Dezember 2007 vom Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur in Zusammenarbeit mit den Brandenburger Fachhochschulen und Universitäten ein Pilotprojekt zur Steigerung der Bruttostudierquote initiiert. Finanziert vom Land Brandenburg stellten die Hochschulen einen Ansprechpartner für den Kontakt zu den Oberstufenzentren und Gymnasien in der Region ein. Das Projekt wurde ab 2008 unter dem Namen ‚Studium lohnt‘ verstetigt. Aufgabe der Berater ist es, vor Ort Abiturienten und Lehrer über Studienmöglichkeiten aufzuklären und so neue Studenten zu gewinnen. Zudem werden Studierende ihrer Hochschule als sogenannte ‚Schüler-Alumni‘ eingesetzt, um in den Schulen für ein Studium an ihrer Hochschule zu werben. Auch auf den Bildungsmessen der Region sind sie als Ansprechpartner vertreten und damit der Studienberatung behilflich bzw. ersetzen die fehlende Position zum Teil.

Um immatrikulierte Studierende zu unterstützen und diese gleichzeitig als Multiplikatoren des positiven Images der Hochschule zu nutzen, existieren an vielen Hochschulen spezielle Einrichtungen. Das **akademische Auslandsamt** kümmert sich bspw. um den reibungslosen Ablauf und die Anerkennung von Auslandssemestern. Ein weiteres Ziel

²⁵ Die genaue Bezeichnung der einzelnen Einrichtungen unterscheidet sich von Hochschule zu Hochschule. So bezeichnet z.B. eine Hochschule die Anlaufstelle für Schüler als Studienberatung, während eine andere von Studienbüro spricht.

ist es, verstärkt ausländische Studierende zu einem Aufenthalt in Deutschland zu bewegen.

Das **Career Center** bietet an mittleren und großen Hochschulen Hilfe beim Einstieg in den Beruf, sei es durch Vermittlung von Praktika oder durch Kursangebote zum Training bestimmter Soft Skills.

Der wachsenden Bedeutung der Fürsprache und Unterstützung durch ihre Absolventen sind sich immer mehr Hochschulen bewusst, so dass an allen Institutionen Bestrebungen entstehen, die Ehemaligen zu betreuen und als Botschafter für ihre Alma Mater einzubinden. Die größeren Einrichtungen tragen dem durch die Einrichtung spezieller Stellen zur Pflege von **Alumninetzwerken** Rechnung.

Nicht nur für die Alumni der Hochschule, sondern auch für Berufstätige spielen in einer sich immer schneller verändernden Gesellschaft mit sinkenden Halbwertszeiten des Wissens ständige Qualifizierungen eine große Rolle. Die daraus resultierende Notwendigkeit des lebenslangen Lernens nehmen einige der befragten Institutionen als Chance, **Weiterbildungszentren** aufzubauen.

Für eine ausreichende Finanzierung der Hochschule und der neu entstandenen Aufgaben sind die öffentlichen Grundmittel nicht ausreichend. So bemühen sich alle der befragten staatlichen Fachhochschulen und Universitäten in unterschiedlich starkem Maße um Drittmittel, Sponsoring und Spenden. Für die Einwerbung dieser Gelder existieren oftmals **Transferstellen** oder ausgelagerte **Institute**. Die befragten Privaten finanzieren sich derzeit noch ausschließlich über ihre Studiengebühren, aber auch dort existieren Bestrebungen zur Akquise weiterer Mittel.

Das **Qualitätsmanagement** ist bei der Evaluation des Erfolgs von Marketingaktivitäten und bei der Aufdeckung von Schwachstellen im Hochschulmanagement ein wichtiges Instrument. In den größeren Institutionen existieren speziell dafür eingerichtete Stellen. In kleineren hingegen übernehmen Lehrende und Verwaltungsangestellte diesen Bereich zusätzlich zu ihren eigentlichen Aufgaben.

Trotz seiner immensen Bedeutung für die Kommunikationspolitik von Hochschulen stellt die Aktualität und Pflege des Internetauftrittes der untersuchten Universitäten und Fachhochschulen einen großen Engpass und eine wichtige Baustelle dar. Dies liegt sicherlich nicht zuletzt an den verstreuten Zuständigkeiten, die u.a. auf nicht ausreichende personelle Ressourcen zurückzuführen sind. Für das technische Know-how ist größtenteils das **Rechenzentrum** oder ein **externer Dienstleister** zuständig. In den

meisten Fällen existieren zentrale Kernseiten, die inhaltlich durch den Pressesprecher bzw. Marketingverantwortlichen betreut werden. In einer Fachhochschule übernimmt diese Funktion ein interner **Webkoordinator**. Die Inhalte der dezentralen Fakultäts- bzw. Fachbereichsseiten liegen in deren eigener Verantwortung. Die auf den Fachbereichsseiten verlinkten Homepages der einzelnen Lehrstühle werden von Professoren und deren Mitarbeitern selbst verwaltet. Mit der Pflege der übergeordneten Fachbereichsseiten hingegen sind oft spezielle **Internetverantwortliche** betraut, denen dazu ein Content Management System²⁶ zur Verfügung steht. Teilweise scheinen nach Ansicht der Interviewpartner diese Personen mit ihrer Aufgabe überfordert. Zudem besteht die Gefahr, dass bei der Nutzung eines solchen Systems sehr schnell eine Vielzahl von Unterseiten entstehen, was wiederum die Navigation sehr unübersichtlich werden lässt. Lediglich an einer Einrichtung wird dem Online-Auftritt die seiner Bedeutung entsprechende Aufmerksamkeit gewidmet. Monatlich treffen sich hier die Verantwortlichen und ein Mitglied der Hochschulleitung, um über die Darstellung der Hochschule im Netz zu beraten. In Zukunft sollen auch Vertreter der Studierenden an diesen Sitzungen teilnehmen und ihre Wünsche artikulieren können. Der Ansatz, die Arbeit auf mehrere Schultern zu verteilen, und durch den Einsatz von **Internetredakteuren** näher am Geschehen in den einzelnen Fachbereichen sein zu können, kann als Exempel mit Vorbildcharakter gelten und anderen Hochschulen zu einem qualitativ hochwertigeren Auftritt verhelfen. Zusätzlich verdient der Internetauftritt, das wichtigste Kommunikationsinstrument mit den bedeutendsten Potentialen für die Zielgruppenansprache, eine professionelle Betreuung durch eine ausschließlich für Webinhalte verantwortliche Person.

Interviewpartner Q verdeutlicht die notwendige Koordination der Marketingaufgaben wie folgt: *„Es gibt sozusagen, wenn man das jetzt mal sich anguckt, einige Stellen wo hier ein bisschen Marketing gemacht wird, aber es soll jetzt eben konzentriert werden, die Fäden sollen zusammenlaufen bei der Marketingreferentin.“*

²⁶ Ein Content-Management-System ist ein Anwendungsprogramm, das die gemeinschaftliche Erstellung und Bearbeitung des Inhaltes von Text- und Multimedia-Dokumenten ermöglicht und organisiert, meist für das World Wide Web. Ein Autor, z.B. ein Professor oder Mitarbeiter kann ein solches System auch ohne Programmier- oder HTML-Kenntnisse bedienen.

Auch wenn die interne Vernetzung innerhalb der zentralen Abteilungen in den meisten Fällen recht fortgeschritten zu sein scheint – so äußern lediglich drei Befragte Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit – fällt doch auf, dass die in Forschung und Lehre vermittelten Marketingtheorien in kaum einer der befragten Hochschulen praktische Anwendung für eigene Marketingzwecke finden. Auch das kreative Potential von **Professoren und Studierenden** wird selten für Marketingprojekte genutzt. Lediglich an fünf Brandenburger und einer Berliner Hochschule sind regelmäßige Treffen von **Marketingarbeitsgruppen** institutionalisiert, an denen in zwei Fällen auch Professoren und Studierende teilnehmen. Aus der Arbeit dieser Gruppen sind mittlerweile sehr kreative, bemerkenswerte Ansätze entstanden, die zusammen mit weiteren Marketingkonzeptionen in den folgenden Kapiteln vorgestellt werden.

6.3 Wichtige Bestimmungsfaktoren des Marketing in den befragten Hochschulen

6.3.1 Definition von Presse- und Öffentlichkeitsarbeit sowie Hochschulmarketing aus Sicht der Interviewten

Befragt nach ihrer Definition von Presse- und Öffentlichkeitsarbeit sowie Hochschulmarketing, den Unterschieden und Gemeinsamkeiten, fällt einem Großteil der Interviewten eine strukturierte Antwort sehr schwer. Sechs Personen versuchen, sich über ihr Stellenprofil, bzw. ihre täglichen Arbeitsinhalten einer allgemeinen Definition zu nähern. Viele verbinden **Presse- und Öffentlichkeitsarbeit** mit dem Ziel, durch die Bereitstellung von Hochschulinformationen den Bekanntheitsgrad selbiger in der Öffentlichkeit zu steigern, wobei Einbindung der Medien zu diesem Zweck für die Befragten eine unterschiedlich große Rolle spielt. So beschreibt Interviewpartner T die Besonderheit der Öffentlichkeitsarbeit von Hochschulen: *„Was ich im engeren Sinne bei Presse- und Öffentlichkeitsarbeit tue, ist bestimmte Probleme, die die Öffentlichkeit interessieren, ... erst einmal intern zu finden und zu definieren und dann zu übersetzen in eine Sprache, die die Öffentlichkeit auch versteht und das dann über das ganze Instrumentarium, was Presse bietet, zu kommunizieren.“*

Dabei unterliegt Pressearbeit in der Praxis nicht selten diversen Zwängen: *„Und sonst ist die Presseabteilung ... doch ein bisschen so Mädchen für alles. Da wird dann alles reingepackt, was gerade so niemandem gefällt. ... Und die eigentliche Arbeit gerät dann ein bisschen an den Rand. Auf der anderen Seite ist die Pressearbeit ... häufig doch festgemacht an einer bestimmten Anzahl von Pressemitteilungen, die zu verschi-*

cken ist. Und das ist nun nicht unbedingt der Maßstab für eine gute Pressearbeit.“ (Interviewpartner T).

Auch der Begriff des **Hochschulmarketing** ist für die meisten Befragten schwer zu fassen und gilt vielen meist nur als ein diffuses ‚mehr als Pressearbeit‘. Oder wie Interviewpartner G es ausdrückt: *„Da verfolge ich noch mehr eigennützige Zwecke.“*. Lediglich sechs Personen definieren Marketing als übergeordneten Begriff, der sich den Instrumenten Presse- und Öffentlichkeitsarbeit bedient: *„Die Grenzen sind natürlich wahnsinnig fließend, ... weil Marketing ja letztendlich mit Instrumenten von Öffentlichkeitsarbeit realisiert wird.“* (Interviewpartner M). Einer der Befragten unternimmt schließlich den Zirkelschluss, dass bestimmte Marketingmaßnahmen wiederum die Voraussetzung für eine gute Presse- und Öffentlichkeitsarbeit darstellen: *„Ich empfinde es zumindest so, dass ich Presse- und Öffentlichkeitsarbeit gar nicht machen kann, wenn ich nicht bestimmte andere Dinge auch tue.“* (Interviewpartner T). Drei Interviewte erklären, dass auch weitere Instrumente wie Produkt- und Preispolitik zu ihrem Verständnis von Marketing gehören, diese aber kaum in ihren Aufgabenbereich fallen. Insgesamt fällt bei der Analyse der Interviews auf, dass keiner der Befragten eine umfassende Definition von Hochschulmarketing entwirft und damit die Abgrenzung des eigenen Arbeitsbereiches wage bleibt.

6.3.2 Strategische Marketingkonzeptionen der Hochschulen

„Der Anspruch ist das eine, die Wirklichkeit natürlich eingeschränkt. Aber ich denke mal, wenn man sich nicht diese großen Ziele [der strategischen, langfristigen Marketingausrichtung; Anm. d. Verf.] setzt, dann erreicht man es auch nicht annähernd. Man muss ein Konzept haben, was schon diesen Bogen so spannt.“ (Interviewpartner T)

Ein Marketingkonzept existiert lediglich an einer Hochschule, ist aber in weiteren sieben bereits in Arbeit und steht für eine Fachhochschule an erster Stelle der zukünftigen Aufgaben. Allerdings lässt sich aus den Interviewaussagen vermuten, dass sich hinter diesen Entwürfen größtenteils Kommunikationskonzepte anstatt Marketingkonzepte – im Sinne einer strategischen Ausrichtung mit Leitbildgedanken sowie dem vollständigen Inhalt des Marketing-Mix – verbergen. Ein Befragter hat für sich diesen Unter-

schied klar erkannt und äußert, dass er zwar ein PR-Konzept²⁷ aber kein Marketingkonzept besitzt. An zwei Hochschulen dienen die Diplomarbeiten der Absolventen, welche jetzt die Verantwortung für das Marketing übernommen haben, als Vorlage für die Erstellung eines solchen Konzeptes. In einem Fall existiert zwar in der Vorstellung des Verantwortlichen eine Marketingkonzeption, konnte jedoch durch die mangelnde Unterstützung der Hochschulleitung bislang nicht veröffentlicht werden. Die Mehrzahl der privaten Hochschulen entwickeln zusätzlich zu den Marketingrichtlinien ihrer zentralen Geschäftsführungen einen individuellen Mediaplan zur Abstimmung der jährlichen Aktivitäten der Einzelstandorte. Einen Vorteil in der Hochschullandschaft besitzen in dieser Hinsicht sicher die Universitäten, welche sich an der Exzellenzinitiative beteiligt haben, da die Vorbereitung der Bewerbungsunterlagen eine intensive Auseinandersetzung mit dem Status quo der eigenen Wettbewerbssituation und den langfristigen Marketingzielen erforderte.

6.3.3 Marketingschwerpunkte der Hochschulen

Durch die Arbeit an ihren Marketingkonzeptionen konnten die meisten Gesprächspartner bereits auch die Schwerpunkte ihrer Außendarstellung benennen. So geht es den beiden Einrichtungen in kirchlicher Trägerschaft bei ihrer Öffentlichkeitsarbeit verstärkt darum, einerseits ihre **religiöse Ausrichtung** zu verdeutlichen, also bspw. ethische Kompetenz in der Lehre – u.a. für Lehrer und Erzieher – zu vermitteln und andererseits auch als Dienstleister, z.B. für das Gesundheits- und Sozialwesen, wahrgenommen zu werden. Gleich mehrere Fachhochschulen wollen durch **Familienfreundlichkeit** ihre Zielgruppen überzeugen. Eine Universität ist stolz auf ihre **Graduiertenschulen** und sieht diese als Alleinstellungsmerkmal an. Für eine andere ist ihre **internationale Ausrichtung nach Osteuropa** das Augenmerk in der Außendarstellung. Eine dritte Universität sieht ihre geringe Größe als Vorteil und versucht durch ein Mentorenprogramm das gute **Betreuungsverhältnis** noch zu intensivieren.

Besonders deutlich haben die vier Brandenburger Fachhochschulen in ihren Arbeitsgruppen bereits Marketingschwerpunkte formuliert. Im Vorteil ist dabei eine Institution, die **spezielle, ökologisch orientierte Studiengänge** anbietet. Diese Hochschule hat

²⁷ engl.: Public Relations (PR) = Öffentlichkeitsarbeit

nicht so intensiv mit demographischen Herausforderungen wie die anderen Brandenburger Hochschulen zu kämpfen, da ihre Fokussierung auf selten angebotene Studienrichtungen bundesweit Studierende anzieht. Die Studieninteressierten stammen überwiegend aus einem „speziellen, linksalternativen Klientel“ (Interviewpartner P), in dem Gleichgesinnte schnell zueinander finden und mit dem Campusleben gleichzeitig eine hohe Bindung an die Hochschule einher geht. An den anderen drei Brandenburger Hochschulen klagen die Verantwortlichen über eine geringe Bekanntheit und schwache Bindung, da viele der Studierenden lieber den Weg auf sich nehmen und in Berlin wohnen. Deshalb betreiben alle drei einen starken **Lobbyismus in der jeweiligen Region**, um sich als Institution im Bewusstsein zu verankern. Dabei setzt eine der Hochschulen auf die Kooperation mit der Stadt und versucht sich in die Stadtplanung mit einzubringen, um ein bestimmtes Viertel attraktiv für Studierende als Wohn- und Lebensraum zu gestalten. „*Studieren, Forschen, Arbeiten und Leben*“ (Interviewpartner T) – so lautet der **Slogan** einer anderen, mit welchem das Gesamtverständnis der Hochschule und die Integration der verschiedenen Zielgruppen ausgedrückt werden soll. Die dritte setzt auf das Konzept des **Lebenslangen Lernens** und ist mit Veranstaltungen von Kinder-Uni bis Seniorenakademie in der Region äußerst erfolgreich. Interviewpartner Q stellt fest: „*Wir wissen schon eine ganze Menge, weshalb wir gut sind, was wir rausstellen können. Aber es muss eben wirklich mal konzentriert gemacht werden.*“.

Schwierigkeiten, sich derzeit zu positionieren, haben die befragten privaten Hochschulen. Ein Befragter berichtet, in den ersten Jahren des Bologna-Prozesses fast zu früh mit modularisierten und **akkreditierten Bachelorabschlüssen** am Markt gewesen zu sein, da diese noch zu unbekannt waren und bei den Kunden große Unsicherheit hinsichtlich dieses neuen Hochschulsystems herrschte: „*Was auch am Anfang dann dazu geführt hat, muss man sagen, dass wir mit diesem Alleinstellungsmerkmal dann tatsächlich auch alleine dagestanden haben.*“ (Interviewpartner K). Viele der bisherigen Vorteile der privaten Hochschulen, wie intensive Betreuung der Studierenden in kleineren Gruppen und kurze Studienzeiten, haben sich durch die Übernahme des anglo-amerikanischen Studiensystems überholt. So bieten nun auch alle befragten staatlichen und kirchlichen Hochschulen Bachelor- und Masterabschlüsse mit verkürzter Studiendauer und kleineren Lerngruppen an. Dafür wurde es für die Privaten immer wichtiger, **staatliche Anerkennung** zu erlangen, da die Studierenden diese verstärkt nachfragten. Das bedeutet aber wiederum einen Verlust administrativer Freiheiten. Auch das Image: ‚private Bildung = elitäre Bestenauslese‘ wird immer wieder angegrif-

fen von der Unterstellung, dass die zahlenden Studierenden ihre Abschlüsse kaufen können. Daher scheinen die Berliner und Brandenburger privaten Hochschulen, die auch grundständige Studiengänge anbieten, derzeit auf der Suche nach einem neuen Alleinstellungsmerkmal zu sein.

6.3.4 Corporate Design und Internetauftritt

Eines der grundlegendsten Elemente eines Marketingkonzeptes zur einheitlichen, unverwechselbaren Außendarstellung mit Wiedererkennungseffekt ist ein aussagekräftiges Corporate Design. In nahezu allen untersuchten Hochschulen ist ein solches für den Internetauftritt und die Werbemittel in einer mehr oder weniger strengen Form schon vorhanden oder befindet sich derzeit in Entwicklung.

Einige Hochschulen besitzen bereits seit Längerem ein Logo und/oder eine Hochschulfarbe, sowie die eine oder andere stillschweigend etablierte Gewohnheit, welche jetzt zu CD-Richtlinien vervollständigt werden sollen. Solche Regeln werden von den Verantwortlichen für Marketing und Außendarstellung sehnlichst erwartet, um ihre Arbeit zu erleichtern: „... *das ist wirklich Wildwuchs. Was hoffentlich und bald endet*“. (Interviewpartner H). Dabei muss es nach Ansicht des Interviewpartners einer privaten Fachhochschule gar nicht unendlich viele, detaillierte Bestimmungen geben, wenn die vorhandenen dafür eingehalten und einheitlich umgesetzt werden. Nicht selten ist die gewählte Hochschulfarbe ein Blauton, was die Verwechslungsgefahr mit anderen Organisationen erhöht, zumal auch viele Firmen sich auf das ‚unverfängliche‘ Blau zurückziehen und es damit die meist verwendete Farbe in Logos ist. Ein Befragter hat mit der zusätzlichen Schwierigkeit zu kämpfen, dass die Hochschulleitung selbst immer wieder Anweisungen zum Verlassen der wenigen, derzeit überhaupt vorhandenen, Normen gibt.

Herausragende Qualität besitzt das – in beiden Fällen vollkommen neu entwickelte – CD zweier Berliner Fachhochschulen. Jugendlichkeit, Signalfarbe und auffällige Piktogramme prägen das Erscheinungsbild einer dieser Hochschulen, während die andere mit ihrem Logo, das sich auf den Hochschulstandort Berlin bezieht, bei der Zielgruppe der Abiturienten und Studierenden punkten konnte. Beide Einrichtungen sowie alle anderen, die neuerdings ein CD-Konzept entwickelten, haben mit diesem auch das Erscheinungsbild des Internetauftrittes angepasst, zumindest auf den zentralen Kernseiten. Oft wurde diese Gestaltung von den Fachbereichen für eigene Inhalte übernommen.

Die größte der Universitäten besitzt bereits seit Langem eine konsequente Markenpolitik und ist laut Aussage des Gesprächspartners mittlerweile in den Top 5 der deutschlandweit wahrgenommenen Universitäten vertreten. Um das zu erreichen, wurden Logos von einzelnen Fakultäten und Instituten nicht zugelassen, damit jegliche Kommunikation nach außen den Namen der Universität stärkt. Ausnahme ist die Darstellung im Internet. Hier wird ganz klar nach zentralen Inhalten und den dezentralen Seiten einzelner Fakultäten und Institutionen unterschieden: *„Soll ich einem Wissenschaftler, der gerade das Web 3.0 erfindet, vorschreiben, wie seine Webseite auszusehen hat?“* (Interviewpartner A). Trotzdem gibt es auch hier das Angebot, sich durch Vorschläge des Content-Management-Systems an die zentralen Seiten anzupassen, was bereits über die Hälfte der Fakultäten angenommen hat. Auch für die Printwerbemittel soll in Zukunft für Einrichtungen wie die herausragenden Graduiertenschulen oder drittmittelgeförderte Projekte, die Möglichkeit bestehen, eigene Logos in das vorhandene CD zu integrieren.

Der Interviewpartner einer Brandenburger Universität weist auf ein Problem hin, dass bei der Erstellung der CD-Vorschriften auch an anderen Hochschulen bestehen dürfte. Die Entwicklung des CDs für diese Universität vor einigen Jahren geschah unabhängig von einer vorgelagerten Diskussion über Leitbild und Corporate Identity (CI), so dass eine Ausrichtung auf gemeinsame Werte und Visionen nicht statt fand. Um dieses Manko zu beheben, hat die neue Universitätsleitung einen Entwurf für eine gemeinsame Struktur- und Entwicklungsplanung zur Diskussion in die Fakultäten gegeben.

Für die untersuchten Bildungseinrichtungen mit mehr als 5.000 Studierenden besteht die Herausforderung gleichermaßen darin, eine Dachmarkenstrategie zu gestalten, die in der Lage ist, für Wiedererkennung und Identifikation zu sorgen und trotzdem genügend Freiheit für die unterschiedlichen Bedürfnisse der Fachbereiche und Institutionen lässt: *„...damit das CD ein Facilitygeber und nicht etwas wie ein Verbotsschild ist, denn CD ist für mich ein Hilfsmittel und nicht ein Endziel.“* (Interviewpartner A). Für die kleinen Fachhochschulen bietet sich dagegen eine Einzelmarkenstrategie an, während für die Privaten die Eingliederung in das Dach der Markenfamilie empfehlenswert scheint (vgl. Meffert 2000, S. 856ff.).

6.3.5 Marketingbudget

Nicht nur für einzelne Maßnahmen wie Messeauftritte und Werbeanzeigen müssen finanzielle Ressourcen zur Verfügung stehen, sondern auch für vorbereitende Arbeiten und die Entwicklung strategischer Marketingkonzepte. Für alle Hochschulen – insbesondere aber für die privaten – gilt: Je mehr Studierende, um so größer ist der monetäre Spielraum, der sich aus Studiengebühren oder öffentlichen Mitteln speist. Auch wenn die genaue Evaluation der finanziellen Ressourcen der untersuchten Hochschulen für Marketingmaßnahmen nicht möglich war, so kamen in vielen Interviews die damit verbundenen Probleme, vor allem der kleinen und mittleren Hochschulen sowie der Privaten, zur Sprache. So klagt ein Befragter, dass die professionelle Entwicklung eines Corporate Designs durch einen Grafikdesigner bisher an den finanziellen Rahmenbedingungen gescheitert sei. Allerdings beweisen gerade diese monetär schlechter gestellten Einrichtungen teilweise eine enorme Kreativität, um mit geringer Ausstattung trotzdem viel zu erwirken: *„Man kann auch mit weniger viel erreichen. Sicher ist es auch immer ein Kampf, die finanziellen Mittel zu bekommen. Es ist schon ganz gut was hier passiert ist. Dazu hat die Präsidentin ganz klar beigetragen.“* (Interviewpartner O). Besonders schwierig gestaltet sich die Situation vor allem für kleine Berliner Hochschulen. Wenn diese auch noch relativ neu geründet sind, so ist es nahezu unmöglich, im Großraum Berlin mit begrenzten finanziellen Ressourcen eine flächendeckende Bekanntheit zu erreichen. Für die Universität des Saampels, die sich als einzige an der Exzellenzinitiative beteiligt hat, waren viele Marketingelemente aus dem Zukunftskonzept auch auf die erhofften zusätzlichen Gelder aufgebaut und müssen nun nach dem Scheitern der Bewerbung auf ihre Machbarkeit ohne diese überprüft werden.

In einer komfortableren Situation ist der Interviewpartner einer Brandenburger Hochschule, deren Kanzler selbst schon im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit für ein Non-Profit-Unternehmen gearbeitet hat. Durch sein Wissen um die Bedeutung der Außendarstellung stützt er diese an der erwähnten Fachhochschule durch entsprechende Budgets für Kommunikationsaktivitäten. Eine andere Hochschule befindet sich in einer relativ entspannten Lage, da sie von der neuen leistungsabhängigen Mittelvergabe durch das Land Brandenburg profitiert: *„Unsere Hochschule hat, dadurch dass sie im Wettbewerb mit den anderen Hochschulen relativ gute Ergebnisse aufweist, zusätzliche Mittel vom Land erhalten.“* (Interviewpartner T).

Mehrere Befragte betonen die Wichtigkeit der Bündelung aller Ausgaben für Marketingaktivitäten zu einem zentralen Budget, um den bestmöglichen Einsatz und größtmögliche Synergieeffekte zwischen den Einzelmaßnahmen zu erzielen.

Die Hochschulen der untersuchten Region werden in den nächsten Jahren erheblich von den Mitteln profitieren, die der Hochschulpakt 2020 zur Verfügung stellt, damit hier in Brandenburg nicht bereits Studienplätze abgebaut werden, solange in anderen Gebieten der Bundesrepublik durch doppelte Abiturjahrgänge die Nachfrage das Angebot noch übersteigt. Diese Zuschüsse sollen dazu dienen, die Studierendenströme durch Marketingaktionen entsprechend zu lenken. Auch der DAAD ist ein wichtiger Partner, wenn es um zusätzliche finanzielle Mittel geht. Er unterstützt die Studierendenwerbung über die Grenzen der Bundesrepublik und stellt Gelder zur Verfügung, um den Kontakt zu ehemaligen ausländischen Studierenden zu halten. Die Möglichkeit der Mittelbeschaffung durch eigene Marketingaktivitäten im Sinne von Fundraising außerhalb der ‚üblichen‘ Drittmittelprojekte, d.h. der Akquise zusätzlicher Spender und Sponsoren, wird mit Ausnahme von zwei Universitäten noch an keiner Hochschule systematisch verfolgt.

6.4 Abstimmung von Marketingrichtlinien innerhalb der Hochschule

Als wichtige Voraussetzung für erfolgreiches Hochschulmarketing und die Einhaltung des Corporate Design wird in der Literatur eine gute Zusammenarbeit der verantwortlichen Personen mit den Fakultäten bzw. Fachbereichen genannt (vgl. z.B. Berthold 2001, S. 433f.). Auch an diesen Schnittstellen hat es in den letzten Jahren personelle Veränderungen gegeben. An drei kleineren Hochschulen ohne ausgewiesene separate Fachbereiche wurden erstmals überhaupt Verantwortliche für Studiengänge benannt. An anderen Einrichtungen existieren seit kurzem in den einzelnen Fachbereichen Ansprechpartner für Öffentlichkeitsarbeit.

Die im Kapitel 2.3 zitierten Autoren gehen davon aus, dass in der Koordination der Zusammenarbeit zwischen zentralen Stellen, Facheinheiten und anderen Einrichtungen einer der größten Stolpersteine für das geschlossene Erscheinungsbild nach außen liegt, da staatliche Hochschulen als Selbstverwaltungsinstitutionen schwierig zu steuern sind und die einzelnen Akteure ihre eigenen, sehr unterschiedlichen Kommunikationsziele verfolgen. In der vorliegenden Untersuchung erschließt sich ein differenzierteres Bild. Zwar klagen einige Gesprächspartner über unabgestimmte Aktivitäten der

einzelnen Bereiche, dennoch existiert ein Bewusstsein, dass viele dieser Maßnahmen aus der Not heraus entwickelt wurden, solange von zentraler Seite keine adäquaten Angebote zur Verfügung standen. Vier Interviewte berichten, dass ihre kürzlich entwickelten Corporate Designs und andere Richtlinien dankend angenommen wurden und sich schneller als erwartet durchsetzten: *„Es gibt durchaus auch Widerstände, die werden immer weniger in dem Maße, indem sich das CD entfaltet, indem auch seine positive Wirkung deutlich wird.“* (Interviewpartner F).

Dort, wo allerdings die Hochschulleitung nicht klar Position für das Konzept bezieht und dessen Durchsetzung sich selbst überlässt, gibt es auch weiterhin Einzelgänger – selbst innerhalb der zentralen Abteilungen – die sich nicht an die neuen Vorschläge halten. Problematisch wird die einheitliche Umsetzung ebenso mit zunehmender Größe der Institution. Auch herrscht an Universitäten die Sichtweise vor, für den eigenen Lehrstuhl gesondert Kommunikation betreiben zu müssen, während an Fachhochschulen die Professoren eher der Hochschule verbunden scheinen. Es gilt nicht nur die Verantwortlichen der einzelnen Marketingbereiche für einen gemeinsames CI zu begeistern, sondern tendenziell jeden Professor und jeden Mitarbeiter über die empfohlenen Neuerungen in der Außendarstellung zu informieren: *„Ich könnte mir vorstellen, dass Hochschullehrer da nochmals ein besonders schwieriges Klientel sind, weil sie sind ja gewöhnt als Einzelkämpfer zu arbeiten und es ist schwierig, den Grundgedanken der Gemeinsamkeit herzustellen.“* (Interviewpartner H). An den sieben Hochschulen, an denen ein gutes Angebot in Form von Vorlagen und Downloadbereichen im Intranet, sowie in professioneller Unterstützung bei der Planung von Maßnahmen zur Außendarstellung durch die Fachabteilung besteht, ist auch die Schwelle für eigene Kreationen hoch: *„Es läuft im Grunde immer über Dienstleistungen. Jeder nimmt eine Power-Point Präsentation im CD, wenn sie schon mal fertig ist und er nicht das Rad neu erfinden muss.“* (Interviewpartner F).

Auch das Budget spielt für die Einheitlichkeit des Auftritts eine große Rolle. Die Zentralisierung der finanziellen Mittel für Marketingzwecke erleichtert den Verantwortlichen die Koordination von Maßnahmen der einzelnen Bereiche.

Eine gute Lösung zur Vorbeugung von Konflikten scheint eine Berliner Fachhochschule gefunden zu haben, indem sie bei der Entwicklung des neuen Erscheinungsbildes die Fachbereiche direkt mit einbezieht. So werden die Entwicklungsstände und Vorschläge für Logo, Farbgestaltung u.a. im Intranet präsentiert und zur Diskussion freigegeben. Allen 72 Studiengängen ist es außerdem möglich, eine Demoversion ihres zukünftigen

Internetauftrittes einzusehen. Die einzelnen Bereiche können und sollen dieses Internetportal nutzen, um Bedürfnisse und Anforderungen artikulieren. Dieser aufwändige Prozess unterstützt die Akzeptanz des neuen Außenauftritts von Anfang an. Die bereits erwähnten Marketingarbeitsgruppen in Brandenburg sind eine weitere, nicht ganz so zeitintensive Methode, um die Erfahrung und den Ideenreichtum verschiedener Akteure zu bündeln und eine gemeinsame Sprache zu finden. Ob es sich um einen Brief oder eine E-Mail handelt, von grundlegenden Veränderungen und Nachrichten über die Belange der Hochschule sollten die Mitglieder der Institution nicht erst durch Externe erfahren.

Alle befragten Privathochschulen sind Teile eines größeren Unternehmens mit mehreren Bildungseinrichtungen, deren Steuerung durch zentrale Geschäftsführung erfolgt. So erhalten die Interviewpartner klare Anweisungen und CD-Richtlinien für ihre Arbeit. Meist bestehen auch zentrale Dienstleistungsabteilungen für die Umsetzung von Marketingmaßnahmen. Aber auch an den privaten Hochschulen versuchen die einzelnen Akteure möglichst von den zentralen Vorgaben abzuweichen und diese für ihren zu verantwortenden Standort zu optimieren und zu individualisieren. Innerhalb der befragten Hochschulen gibt es auf Grund der geringen Größe selten Abstimmungsschwierigkeiten.

Insgesamt sind sich die Befragten aller Hochschulen einig, dass zumindest staatliche Hochschulen keiner zentralen Steuerung unterliegen sollten und die einheitliche Umsetzung von Marketingrichtlinien auf freiwilliger Basis die beste Lösung darstellen würde. Erstrebenswert ist eine Win-Win Situation für alle Beteiligten, in der sich die Bekanntheit einer Bildungseinrichtung und ein angestrebtes Image durch konsequente gemeinsame Außendarstellung verfestigen, was letztendlich der gesamten Hochschule zu Gute kommt. Ziel ist es: „... *das Bild der Universität über Einzelprojekte nach draußen zu tragen, aber auch es zu nutzen um spannende Einzelprojekte zu stützen, sie mit mehr Legitimation zu versehen.*“ (Interviewpartner A).

6.5 Kommunikationsaktivitäten für verschiedene Zielgruppen

Wie bereits erwähnt existiert nahezu an keiner der befragten Hochschulen ein strategisches Marketingkonzept und bei der Betrachtung der Marketingmaßnahmen stand die Kommunikationspolitik im Vordergrund. Das folgende Kapitel fasst die Maßnahmen zusammen, welche im Untersuchungsgebiet für die verschiedenen Zielgruppen entwickelt wurden.

6.5.1 Potenzielle Studierende

Bachelorstudenten

Die größte Aufmerksamkeit unter den verschiedenen identifizierten Zielgruppen widmen alle befragten Hochschulen ihren potenziellen Studierenden in den grundständigen Studiengängen. Bis auf einzelne, spezielle Fächer haben zumindest die staatlichen laut Aussage der Interviewpartner in den letzten Jahren noch keine Probleme gehabt, ihre Studienplätze auszulasten und manche sprechen sogar von derzeit noch hohen Überzeichnungen bei den Bewerberzahlen. In den meisten Fällen erfolgt dann die Auswahl der zukünftigen Studierenden, welche die Hochschule neben der Vergabe durch die ZVS selber auswählen kann, über die Abiturnote. Trotzdem richten sich die meisten Marketingaktivitäten an potenzielle Studierende oder an andere Anspruchsgruppen, mit dem Ziel, neue Studenten zu gewinnen. Um dem bevorstehenden Einbruch der Studienbewerberanzahl zu begegnen, geht es den Befragten in erster Linie darum, so viele Abiturienten wie möglich für ein Studium zu begeistern und junge studieninteressierte Menschen so gut zu informieren, dass sie sich für den persönlich passenden Ausbildungsweg entscheiden können. So äußert Interviewpartner A: *„Was wir in diesem Bereich Studienwerbung natürlich machen, ist sehr stark informieren. Auch wenn wir nur implizit beeinflussen können, wer bei uns studiert, versuchen wir doch, es für diejenigen, die sich für ein Studium interessieren, möglich zu machen, eine gute Studienentscheidung zu treffen, eine informierte und eine die die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass sie zu einem Studienerfolg kommen – zu einem Abschluss. Denn das ist natürlich unser größtes Interesse, so viele Studierende wir möglich zu einem erfolgreichen Abschluss zu bringen. Und so lange wir die Studierenden nicht so auswählen können, dass wir selbst das Potential einschätzen können, hoffen wir ihnen die Informationen an die Hand geben zu können, dass sie es für sich tun.“* Diesen Aufgaben kommen die Studienberatungen bereits seit langer Zeit mehr oder weniger intensiv nach, denn diese Anforderungen gehören einerseits zum gesellschaftlichen Bildungs-

auftrag der Hochschulen und andererseits liegt es in ihrem eigenem Interesse, durch gute Beratung die Abbrecherquote zu verringern um keine wertvollen Kapazitäten zu verschwenden.

Unterstützt durch das Projekt ‚**Studium lohnt**‘ werben die Fachhochschulen und Universitäten in Brandenburg mit Hilfe ihrer Studierenden – den ‚Schüler-Alumni‘ – an den **Schulen** im Land, damit möglichst viele Jugendliche mit Hochschulzugangsberechtigung auch wirklich eine akademische Ausbildung beginnen. Durch die derzeitige niedrige Studierquote und den zu erwartenden demographischen Einbruch droht über kurz oder lang ein bedeutender Akademikermangel nicht nur in diesem Bundesland.

Fachhochschulen mit speziellem Fächerangebot kooperieren sinnvollerweise meist mit Oberstufenzentren, in denen die Schüler bereits in einem ähnlichen Profil unterrichtet werden, indem sie **Informationsveranstaltungen** vor Ort durchführen oder Schulklassen zu Führungen an die Hochschule einladen. Bei sozial oder ökologisch ausgerichteten Fachhochschulen sind auch Kontakte zu Gruppen beliebt, die sich für ein soziales oder ökologisches **freiwilliges Jahr** entschieden haben. Ebenso die Tageszeitung ‚taz‘ erweist sich als gutes Medium, um diese spezielle Klientel zu erreichen. Personen, die bereits in einem sozialen Beruf tätig sind und sich akademisch weiterbilden wollen, erreichen die vier Hochschulen bevorzugt über **Artikel in Fachzeitschriften**. Ein Pressesprecher dieser Hochschulen berichtet von Auslastungsschwierigkeiten in einem Fach, welche mit gezielten Werbeaktionen über Zeitung und Kirche behoben werden konnten. Ein weiterer Interviewpartner spricht ebenfalls von spürbaren Erfolgen durch intensive Werbeaktivitäten bei der Einführung von allgemein zugänglichen Bachelorstudiengängen, zu einem Zeitpunkt, als an seiner Hochschule die staatliche Nachfrage nach Studienplätzen für die Ausbildung im höheren öffentlichen Dienst einbrach. Ein Teil der neuen Studiengänge hat dieses große Werbeaufgebot bereits nicht mehr nötig.

Die technischen Universitäten und Fachhochschulen in Berlin und Brandenburg werben entweder mit eigenen Aktionen oder mit staatlicher Unterstützung gezielt dafür, auch Mädchen für Technik zu begeistern, z.B. durch die Beteiligung am ‚**Girls day**‘ – eine Initiative des Kompetenzzentrums ‚Technik-Diversity-Chancengleichheit‘ mit dem Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und vielen anderen Partnern (vgl. Kompetenznetz 2009). Hier versucht man bereits vor Eintritt in die Oberstufe und der Wahl der Leistungskurse die Mädchen für technische Berufe zu interessieren, in denen Frauen bisher noch unterrepräsentiert sind. In Brandenburg wurde diese Aktion

etwas abgewandelt. Am umbenannten ‚**Zukunftstag**‘ wird auch versucht, Jungen Berufe näher zu bringen, welche bisher für Männer untypisch sind.

Eine der wichtigsten Veranstaltungen im Laufe eines Jahres zur Werbung potenzieller Studierenden ist der **Tag der offenen Tür**, welcher in jeder Hochschule in unterschiedlichem Ausmaß stattfindet. Dieser wird meistens auf der eigenen Homepage und in Anzeigen in den Medien sowie in öffentlichen Verkehrsmitteln bekannt gegeben. Informationsstände zur Hochschule und ihren Studiengängen sowie den sonstigen Einrichtungen in den Foyers, Probevorlesungen in den Hörsälen, intensive Studienberatung, Vorträge in der Aula, usw. gehören in unterschiedlicher Zusammenstellung zum Programm. Einige Hochschulen verknüpfen diesen Anlass gleich mit einem **Campusfest**, damit sowohl Mitarbeiter, Studenten und auch Studieninteressierte in lockerer Atmosphäre Kontakte knüpfen können.

Neben den großen bekannten überregionalen **Messen** ‚Einstieg Abi‘ mit einem Gemeinschaftsstand aller Berliner Hochschulen Ende September in den Berliner Messehallen und der ‚Studieren in Berlin und Brandenburg‘ im März eines jeden Jahres im Berliner Roten Rathaus existieren eine Vielzahl weitere kleinere regionale Möglichkeiten, auf denen sich die Hochschulen des Untersuchungsgebietes darstellen können. Vor allem die überregionale ‚Einstieg Abi‘ wird von den meisten Befragten als sehr wichtig angesehen, da sie auf großes Interesse in der Zielgruppe stößt und Jahr für Jahr einen starken Besucherandrang verzeichnen kann. Im Jahr 2008 nutzen 31.000 Besucher dieses Angebot (vgl. Einstieg 2008).

Je nach personeller Ausstattung ist die **Studienberatung** auch außerhalb dieser speziellen Anlässe für Studieninteressierte zu bestimmten Zeiten telefonisch, persönlich oder über E-Mail für Einzelberatungen zu erreichen.

Wie zahlreiche Studien zeigen (vgl. z.B. Hachmeister et al. 2007), sind die Kenntnisse über Studienmöglichkeiten und damit verbundene Berufsfelder bei den Jugendlichen gering und auch ihre Vorstellungen, was sie gerne studieren und später arbeiten möchten, sind nicht deutlich ausgeprägt. So können bei austauschbaren Bachelorstudiengängen, die von vielen Hochschulen angeboten werden, **emotionale Argumente** eine große Rolle bei der Entscheidung für einen Studienort spielen. Deutlich im Vorteil sind hier die Berliner Hochschulen mit einer pulsierenden Großstadt als Anziehungspunkt, auch wenn die große Hochschuldichte für die Akquise erschwerend hinzukommt. Die Brandenburger Hochschulen versuchen vor allem durch ihre naturnahe Lage mit vielen

(Wasser)Sportmöglichkeiten zu punkten. Dies spiegelt der Slogan einer Universität wieder: „*Studieren wo andere Urlaub machen.*“ (Interviewpartner M).

Mit Hilfe der zusätzlichen Mittel des Hochschulpaktes 2020 sind die befragten Bildungseinrichtungen in der Lage, ihr Einzugsgebiet mit Marketingaktionen auszudehnen und zu versuchen auch Studienbewerber aus den alten Bundesländern in die Region zu locken. Ebenso wächst das Interesse an einer internationalen Ausrichtung an vielen Hochschulen, um damit auch Studenten aus dem Ausland anzuziehen. Zusätzlich zum Hochschulpakt und zur Brandenburger Aktion ‚Studium lohnt‘ hat das Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur (MWFK) die Kampagne ‚Studium in Brandenburg‘ ins Leben gerufen, welche mit einer informativen Homepage und flankierenden Offline-Werbemaßnahmen die Bemühungen der einzelnen Hochschulen unterstützt: „*Naja doch, es haben sich schon Veränderungen ergeben, weil wir ja auch schon allein aus der demographischen Entwicklung heraus, sind wir ja jetzt gefordert noch stärker nach außen zu gehen, was wir ja auch tun. Also wir können uns jetzt nicht darauf beschränken, dass wir nur hier ... werben, sondern wir müssen da schon stark nach außen gehen. Sie kennen ja selbst die ganzen Geburtenprobleme, geburtenschwache Jahrgänge. ... Aber dass wir eben noch bekannter werden, außerhalb Südbrandenburg in ganz Deutschland und auch international, ist ein wichtiger neuer Aspekt, der immer stärker zum Tragen kommt in den letzten Jahren. Da gibt es auch ein gemeinsames Projekt, an dem wir uns auch beteiligen, aller brandenburgischen Hochschulen.*“ (Interviewpartner S).

Eine Brandenburger Hochschule hat sich zum Ziel gesetzt, etwas an der schlechten Informationssituation der Abiturienten sowie auch der Lehrer und der Berater in den Arbeitsagenturen zu ändern. Sie hat sich zur Aufgabe gesetzt, zielgruppengerechter Inhalte einzelner Studiengänge und die daraus erwachsenden Berufschancen zu visualisieren. Durch die Kooperation mit einem lokalen Fernsehsender ist als Pilotprojekt in Zusammenarbeit mit dem Land Brandenburg die Entwicklung eines **multimedialen Studienführers** geplant. Hier sollen sich Schüler auf einer DVD mit Videosequenzen anschaulich informieren können, welche Inhalte ein Studienfach behandelt, welche Berufsbilder sich daraus erschließen und welche Voraussetzungen vor dem jeweiligen Studium notwendig sind.

Ambivalent äußern sich die Interviewpartner zu ihren eigenen **Anzeigen** in Tages- und Schülerzeitungen oder anderen Printmedien, die mit hohem finanziellen Aufwand regelmäßig geschaltet werden. Denn die Befürchtung ist oft, dass die Informationssuche

der Jugendlichen nahezu ausschließlich über das **Internet** erfolgt. Eine große Rolle spielt hierbei das online Angebot der HRK. Unter www.hochschulkompass.de ist eine **Datenbank** hinterlegt, welche die Studiengänge aller staatlichen und staatlich anerkannten Hochschulen mit Verlinkung auf deren **Homepages** veröffentlicht. Die Hochschulen sind dafür verantwortlich, ihre Angebote zu melden, wenn sie in der Suche von Studieninteressierten gefunden werden wollen. Mit den ganzen Möglichkeiten der **neuen Medien**, wie solcher Datenbanken oder der Optimierung vom Ranking des eigenen Webauftritts in **Suchmaschinen** sind die privaten Hochschulen bereits besser vertraut. Anzeigen in Printmedien spielen für die privaten Hochschulen allerdings parallel auch eine Rolle, da so Eltern potenzieller Studierender auf die Möglichkeit eines Privatstudiums aufmerksam werden und eventuell ihre Kinder zur weiteren Informationssuche animieren. Statt ihr Budget mit Anzeigen zu verbrauchen, testete eine Berliner Hochschule anlässlich der Umstellung ihrer Studiengänge auf die gestuften Abschlüsse eine **Direktmarketingaktion** mit Responseelementen an allen Berliner Schulen. Eine private Fachhochschule kaufte für ein Mailing Adressen von Familien mit Kindern in studierfähigem Alter. Andere wiederum setzten auf das Verteilen von **Gratispostkarten** in entsprechenden Lokalitäten im Einzugsgebiet. In Kooperation mit regionalen Medien haben mehrere Brandenburger Hochschulen bereits mit **Radio- und TV-Spots** für ihre Einrichtung geworben. Auch **mobile und stationäre Außenwerbung**, z.B. das Branding kompletter Straßenbahnen sowie Plakate in öffentlichen Verkehrsmitteln und an Haltestellen, wurden bereits als Werbeträger genutzt, in der Hoffnung, dort auf die gewünschte Zielgruppe zu treffen, die in der Wartesituation über ausreichend Zeit zum Lesen der Informationen verfügt. Bis auf einen einzigen Gesprächspartner erwähnte keiner der Befragten die Bedeutung von **Rankings** für die Außendarstellung der Hochschule.

Eine bedeutende Herausforderung für die Effektivität der Auslastung stellt die hohe Anzahl Absagen unter den zugelassenen Bewerbern dar, die sich an mehreren Hochschulen um einen Studienplatz bemühten und nun eine andere Möglichkeit wahrnehmen.

Aus diesem Grund versuchen einige der befragten Hochschulen schneller als andere ihre **Zulassungsbescheide** zu versenden und diese mit Informationsmappen oder **Willkommenspaketen** aufzuwerten. Ein Befragter spricht von deutlich geringeren Absagerquoten seit Einführung dieser Maßnahmen²⁸.

Eltern und andere Multiplikatoren

Nach den Informationen aus dem Internet haben die Aussagen von **Multiplikatoren**, z.B. derzeit Studierende oder Absolventen der jeweiligen Hochschule, Eltern und Lehrer, den zweitstärksten Einfluss auf die Entscheidung eines Jugendlichen für eine Hochschule (vgl. Hachmeister et al., 2007, S. 80). Einen dementsprechend ganzheitlichen Ansatz verfolgt eine Brandenburger Fachhochschule mit ihrem Konzept des **„Lebenslangen Lernens“**. Beginnend bei

- der ‚Kinder-Uni‘ für Schüler ab der dritten Klasse, welche die Eltern aus anderen Räumen über Video-Leinwand mit verfolgen können, über
- die ‚Science-Akademie‘ für Schüler der Klassen sieben bis zehn vor der Wahl ihrer Leistungskurse in der Oberstufe,
- Aktionen zum landesweiten ‚Zukunftstag‘ für alle Schüler und zusätzlich
- eine ‚Studieninformationswoche‘ speziell um Mädchen für Technik zu begeistern sowie
- Veranstaltungen für Abiturienten, z.B. eine Woche ‚Schnupperstudium‘

werden alle Altersgruppen einbezogen.

- Für die Schüler des Nachbarlandes Sachsen öffnen diese Brandenburger an deren unterrichtsfreiem ‚Hochschultag‘ auch ihre Hörsäle unter dem Motto ‚Einblicke‘.

Statt Konkurrenz setzen diese Technische Fachhochschule und die Technische Universität des Landes auf Kooperation und führen viele der Veranstaltungen gemeinsam durch, um so den jungen Menschen die Wahl der richtigen Hochschulart zu erleichtern. Darüberhinaus bestehen enge Kontakte zu den Schulen der Region, z.B. in Form von

²⁸ Zwischenzeitlich existieren wieder Bestrebungen, die Bewerbungen und Zulassungen zentral und computergesteuert zu lenken (siehe Kapitel 3.2.2).

- Projekttagen für einzelne Schulklassen, bspw. für besondere Experimente an der Hochschule oder sogar
- mit einem speziellen Bus ‚Science on Tour‘ in den Schulen.
- Ebenso werden Informationsabende über das Studium in den Schulen angeboten.
- Eine Vielzahl an Weiterbildungsangeboten für Berufstätige, sowie
- eine stark frequentierte ‚Seniorenakademie‘ runden das Angebot ab.

Auch in Berlin kooperieren zwei Fachhochschulen eines Bezirkes und führen gemeinsam das erfolgreiche Projekt ‚Kinder-Uni‘ durch. An den Freitagen und Samstagen im November bieten sie diverse gut besuchte Vorlesungen für Kinder an, während die Eltern parallel geschult werden.

Wie bereits erwähnt, spielen für die privaten Hochschulen die **Eltern** (und teilweise Großeltern) als Multiplikatoren eine große Rolle, da meist diese als Zahlende von der Qualität des Studiums überzeugt werden müssen. Egal, ob über die Eltern oder mit den potenziellen Studierenden direkt – die **Informationsarbeit** die einer Immatrikulation vorrausgeht, ist aufwändiger, intensiver und individuell auf die einzelne Person zugeschnitten. Nahezu jede der befragten Privaten besitzt eine Kontaktdatenbank für weitergehende Direktmarketingaktivitäten.

Die in diesem Kapitel aufgeführten Bemühungen um potenzielle Studierende für die grundständigen Studiengänge sind nahezu in jeder untersuchten Hochschule vorhanden, werden jedoch unterschiedlich intensiv genutzt. Laut Interviewpartner A sind weitergehende Überlegungen zum Beschaffungsmarketing nur dann sinnvoll, wenn es zusätzliche Instrumente gibt, mit deren Hilfe aus den Bewerbern gezielter ausgewählt werden kann, als bisher über den Notenschlüssel üblich: *„In den aktuellen Bachelor Studiengängen verfügen wir nicht über die Möglichkeiten, die Studenten jenseits der Schulnote auszuwählen. Und erst wenn wir diese Sachen hätten, würde es Sinn machen ... dort verstärkt in die Werbung zu gehen, im Sinne von Aufmerksamkeit erregen oder Emotionalität erwecken.“* Einzelne kleinere Hochschulen experimentieren bereits mit zusätzlichen Kriterien, wie Noten in den Kernfächern, soziales Engagement oder Auswahlgesprächen um somit den Mittelweg zwischen Aufwand und Nutzen zu finden.

Masterstudenten

Während in der Werbung für Bachelorstudiengänge durchaus auch emotionale Argumente, wie ein schöner Standort, ausschlaggebend sein können, spielt in den konsekutiven Studiengängen doch eher die passende Spezialisierung für die persönliche Laufbahn der potenziellen Studierenden eine Rolle.

Durch die Chance, bereits mit dem Bachelor ins Berufsleben starten zu können bzw. einen Master ohne organisatorische Schwierigkeiten an einer anderen Hochschule, oder ev. auch im Ausland, absolvieren zu können, werden in kurzer Zeit auch die Universitäten vor der Herausforderung stehen, dass sich bereits nach einem Zyklus von drei Jahren ihre Studierenden anderweitig nach Bildungsmöglichkeiten umschauen. Bereits jetzt existieren Schwierigkeiten in der Auslastung der Masterstudiengänge bei den befragten Hochschulen, die größtenteils noch auf die alten Diplomanden als Zielgruppe zugreifen. Trotzdem wurde in den Interviews schwerpunktmäßig über die Studierendenwerbung für die grundständigen Studiengänge gesprochen.

6.5.2 Immatrikulierte Studierende

Die meisten Befragten folgen der Definition aus dem ersten Teil, Studierende eher als Mitglieder statt als Kunden oder Produkte einer Hochschule anzusehen²⁹. Es werden zahlreiche Aktivitäten unternommen, damit sich die jungen Menschen wohl an ihrer Alma Mater fühlen und ihr verbunden sind. Denn Inhalte der externen Kommunikation können nur dann glaubwürdig nach außen vermittelt werden, wenn sie intern von den Mitgliedern einer Organisation auch gelebt werden (vgl. Meffert; Bruhn 2003, S. 577). Studierende und Mitarbeiter stellen die größte Anzahl von Multiplikatoren einer Hochschule und ihre Zufriedenheit trägt sowohl zum Gelingen der Leistungserbringung als auch einer erfolgreichen Außendarstellung bei.

²⁹ Ein Interviewpartner sprach im Zusammenhang mit Studierenden von Kundenbetreuung. „Das Studierendensekretariat, das ist erstmal so die verwaltungstechnische Abwicklung an den Hochschulen. Die sind aber schon auch sehr sensibilisiert, dafür, dass Kundenbetreuung alles ist.“ (Interviewpartner N)

Bindung durch Emotion

Seit geraumer Zeit ist für die Studierenden der Campus, der früher oft auch mit dazugehörigen Wohnheimen ausgestattet war, nicht mehr der Lebensmittelpunkt in der Phase des Studiums. Viele wohnen entweder noch bei ihren Eltern oder bereits in einer eigenen Wohnung, gehen neben dem Studium noch einer Erwerbstätigkeit nach und sind durch ein eigenes Fahrzeug oder durch ein gutes Netz öffentlicher Verkehrsmittel sehr beweglich. Durch den Einsatz neuer Medien und des Internets können viele Aufgaben auch von anderen Orten gut erledigt werden und die Studierenden müssen nicht mehr den ganzen Tag auf dem Hochschulgelände und in der Bibliothek verbringen (vgl. Reckenfelderbäumer; Kim 2006a, S. 2). Diese Situation stellt natürlich neue Herausforderungen an die Verantwortlichen, wenn sie dennoch eine emotionale Bindung der Studenten an ihre Hochschule erreichen wollen. Besonders deutlich spüren das die Brandenburger Hochschulen³⁰. Durch Motorisierung und das Semesterticket entscheiden sich viele Jugendliche, lieber in Berlin zu leben und zu arbeiten und nur zu den notwendigen Vorlesungen an den Hochschulen zu erscheinen. Dem versuchen die Verantwortlichen in den Brandenburger Bildungseinrichtungen die Vorteile der Region gegenüberzustellen und bieten z.B. attraktive **Wassersportmöglichkeiten** wie den Segel- oder Motorbootführerschein an. Wie bereits mehrfach erwähnt, findet dafür eine enge Zusammenarbeit mit den Leitungen der Städte und Gemeinden sowie den lokalen Medien statt, um die Region insgesamt attraktiver für junge Menschen zu gestalten. Dies geht bis hin zur Planung eines **Studentenviertels** in einer Brandenburger Kreisstadt. Zwei Einrichtungen konnten ein regelmäßiges **Campus-TV** im Fernsehen vor Ort etablieren. Ein Großteil der Brandenburger verbindet ihren Tag der offenen Tür oder einen anderen Anlass wie die Faschingszeit mit einer **Party für alle Studierenden und Mitarbeiter**. In Berlin berichteten lediglich die Befragten von zwei kleinen Hochschulen ebenfalls über ein gemeinsames Fest innerhalb des Studienjahres.

Besonders intensiv werden die Studierenden im ersten Semester betreut. Die meisten untersuchten Bildungsanbieter veranstalten eine **festliche Begrüßung** und geben Hilfestellung bei der Orientierung im neuen Lebensabschnitt, teilweise auch mit einer an-

³⁰ Eine Ausnahme bildet die Fachhochschule mit den speziellen ökologischen Studiengängen. Ihre Studierenden zeigen eine hohe Bindung an die Hochschule und den Standort.

schließenden **Party für die neuen Studierenden**. Das weitere Angebot für das studentische Leben außerhalb der Vorlesung scheint stark von der Größe der Hochschule abhängig zu sein. Bei den Kleinsten – z.B. den Privaten – wird viel Wert auf die **persönliche Betreuung** und den engen Kontakt zu Lehrpersonal und Hochschulleitung gelegt. Eine kleine Universität versucht sowohl über die Entwicklung eines speziellen **Bondingprogramms** als auch über den Kontakt zu einem **persönlichen Mentor** unter den Professoren die familiäre Atmosphäre zu unterstreichen. Darüber hinaus ist es für die Kleinen und die Privaten fast unmöglich, noch weitere Angebote für eine gemeinsame Freizeitgestaltung zu offerieren, da ein Großteil der Studierenden nach der Vorlesung erwerbstätig ist und die Angebote kaum genutzt werden. Je größer die Hochschule um so größer ist die Chance, eine ausreichende Anzahl Gleichgesinnter für Veranstaltungen wie **Sport, Sprachen oder zusätzliche Seminare** zu finden. Dafür versuchen die Kleinen mit geringen Mitteln, wie der Einrichtung eines Stillraums, ihre **Familienfreundlichkeit** zu demonstrieren: „... *bei uns wuseln immer Kinder rum. So, das ist riesen Werbung.*“ (Interviewpartner G). Einer anderen ist es wichtig, dass die Studierenden sich **ernstgenommen fühlen** und unmittelbare Veränderungen spüren, wenn sie Kritik anbringen oder Evaluationsergebnisse es nahe legen.

Auch attraktive **Merchandising-Produkte** können zur Identifikation der Mitglieder mit ihrer Organisation beitragen. So unterhält die Hochschule mit dem auffälligen jugendlichen Corporate Design einen erstaunlich erfolgreichen **Hochschulshop**. Eine Brandenburger Universität wiederum erzielt viele positive Reaktionen mit sehr hochwertigen gebrandeten Produkten, die sie unter anderem den Studienanfängern als **Begrüßungsgeschenk** überreicht.

Während der Begrüßung der Erstsemester überall relativ große Aufmerksamkeit geschenkt wird, sprach nur ein Befragter von einer **feierlichen Verabschiedung** der Absolventen. Drei weitere Interviewpartner erzählten von der **Auszeichnung der besten Abschlussarbeiten** im Rahmen anderer Veranstaltungen.

Bindung durch Information

Die größeren Hochschulen versuchen die Kommunikation mit ihren Studierenden über eigene E-Mail-Adressen und Verteiler sicherzustellen. Da die meisten Studienanfänger aber bereits über eine persönliche **E-Mail-Adresse** verfügen, müssen die Informationen auch genügend Relevanz besitzen (z.B. Informationen zu Vorlesungen und Prüfungen), damit die Nachrichten überhaupt abgerufen werden. Ergänzt wird diese Kommunikation meist durch einen **passwortgeschützten Bereich im Internet**, in wel-

chem sich die Lernenden ihren Stundenplan organisieren, Arbeitsgruppen bilden, Material von Dozenten abrufen können und noch viele Dinge mehr. Auch zwei private Hochschulen haben für ihre Studenten solche Intranetbereiche bereits entwickelt, während in kleineren staatlichen Hochschulen dieser Service bislang noch nicht umgesetzt wurde.

Ebenfalls zu Informationszwecken dienen die **Hochschulzeitungen**, von denen vier Befragte berichten. Diese versuchen das – bisher oft auf die Interessen der Hochschulleitung und Professorenschaft zugeschnittene – Medium speziell für die Studierenden attraktiver und informativer zu gestalten. Eine Berliner Fachhochschule hat alternativ ein **Studieninformationscenter** als Anlaufstelle für Fragen aller Art eingerichtet.

Ebenfalls für Serviceangebote im Rahmen des Studiums, sowie der Karriereplanung sind in vielen untersuchten Hochschulen das **akademische Auslandsamt** und/oder das **Career Center** zuständig. Das Auslandsamt unterstützt u.a. bei der Suche nach Möglichkeiten, den Aufenthalt in einem anderen Land sinnvoll in das Studium zu integrieren. Das Career Center hilft beim Berufseinstieg durch die Vermittlung von Praktika und Stellenangeboten und trainiert mit den Bewerbern soziale Kompetenzen und den Bewerbungsprozess. Zwei Hochschulen bieten eine eigene **Firmenkontaktmesse** auf ihrem Gelände an, um Studierende potenziellen Arbeitgebern näher zu bringen und die Zusammenarbeit in Projekten bereits während des Studiums zu fördern.

Bindung durch Integration

Die Organisation des studentischen Lebens und von Campus-Veranstaltungen liegt in vielen Fällen in den Händen der **studentischen Selbstverwaltungsorganisationen** wie dem Allgemeinen Studierenden-Ausschuss (AStA). Zahlreiche Hochschulen unterstützen diese Arbeit zur Bindung ihrer studierenden Mitglieder an die Alma Mater.

Auch über die organisierten Gremien hinaus versuchen viele Hochschulen ihre Studierenden in eigene Belange über das reine Studium hinaus einzubeziehen. Sei es in Brandenburg über die Arbeit als **„Schüler Alumni“** zur Gewinnung neuer Studieninteressenten, durch die Mitarbeit an Fragen des **Hochschulmarketing** im Rahmen von Projektaufgaben, oder durch die Gestaltung der Kommunikation über die eigene Hochschule in Blogs und Foren im Internet sowie die Teilnahme an spannenden **Forschungs- oder Auftragsprojekten**.

6.5.3 Absolventen der Hochschule

Mit den personellen Veränderungen und der größeren Gewichtung von Marketingaufgaben in der Hochschulverwaltung haben viele Einrichtungen auch einen Ansprechpartner für Alumniarbeit erhalten. Dafür existieren an den befragten Hochschulen drei verschiedene Organisationsvarianten: Teilweise gehört diese Aufgabe zum Verantwortungsbereich der **Presse- und Öffentlichkeitsarbeit**, bzw. direkt zum jeweiligen Pressesprecher. In anderen Fällen ist die Alumniarbeit im **Career Center** organisatorisch verankert. Das dritte Modell, welches mehrfach genannt wurde, ist die vom DAAD geförderte Bindung ausländischer Absolventen durch das **akademische Auslandsamt**, das die inländischen Alumni meist parallel mit betreut. Vereinzelt erwähnen die Befragten in diesem Zusammenhang Zusammenschlüsse wie einen **Verein der Freunde und Förder**, dem neben kooperierenden Organisationen und Unternehmen auch Absolventen beigetreten sind. Die Vereinsstruktur ist notwendig, um eventuelle Spendengelder verbuchen zu können.

Ein weiterer Unterschied in der Organisation der Alumniarbeit besteht darin, ob die Initiative zur Beziehungspflege von den Absolventen selber ausgeht und die Hochschule diese Aktivitäten lediglich unterstützt, z.B. bei der Gründung eines **Alumnivereins**, oder ob sich die Bildungseinrichtung selbst bemüht, ein **Absolventennetzwerk** zu institutionalisieren. Die Problematik bei der ersten Variante besteht darin, dass ohne ausreichende organisatorische Hilfe und Einbindung in die Institution der Verein Gefahr läuft, sich nach kurzer Zeit wieder aufzulösen³¹. Gerade an großen Hochschulen mit sehr unterschiedlichen Fachbereichen tendieren die Absolventen dazu, sich vorwiegend innerhalb ihres eigenen Fachbereiches zu organisieren und gemeinsame Themen auszutauschen. Hier kommt der Verwaltung sinnvollerweise lediglich die Aufgabe zu, diese Aktivitäten geringfügig zu koordinieren, Austauschplattformen zur Verfügung zu stellen und eine gewisse Anbindung an die Alma Mater zu ermöglichen. So schildert Interviewpartner A: *„Auch hier sehr wichtig, wir machen damit nicht die Vereinsarbeit in den FBs kaputt, sondern wir unterstützen, ... da eine Zentralstelle natürlich nicht so nah*

³¹ So geschehen an einer Brandenburger Hochschule, da von Hochschuleseite nicht genügend personelle Ressourcen für eine Unterstützung der Vereinsarbeit bereitgestellt werden konnten.

an den fachspezifischen Bedürfnissen der Studierenden sein kann und die wichtigen Kontakte zwischen Student und Lehrkräften können wir auch nicht ersetzen.“

Je nach Geschichte der Hochschule ist die Alumniarbeit noch eine **junge Bestrebung** oder blickt bereits auf eine **lange Tradition** zurück. An vier Hochschulen existieren Alumnivereine – zum Teil bereits zu Zeiten der Vorgängereinrichtung in Leben gerufen – deren älteste Mitglieder teilweise vor über fünfzig Jahren ihren Abschluss erhalten haben. An einer Schule mit religiösem und sozialem Hintergrund ist dieser Ehemaligenverein karitativ ausgerichtet und besonders aktiv. Dort finanzieren Alumni Veranstaltungen sowie Auslandsreisen für Studierende und veröffentlichen regelmäßig Berichte über ihre Arbeit. Um mit den Aktivitäten der Ehemaligen Schritt halten zu können, versucht die Hochschule jetzt durch die Organisation eines jährlichen Treffens, den Kontakt der älteren mit den jungen Alumni zu intensivieren.

Die Bestrebungen, Kontakt zu den Absolventen halten zu wollen und Netzwerke zu knüpfen, profitieren enorm vom **technischen Fortschritt**, bspw. durch Online-Möglichkeiten. Meist stammen diese Angebote von **externen Dienstleistern**, die Plattformen zur Vernetzung der eingetragenen User inklusive der Möglichkeit zur Bildung von eigenen Untergruppen zur Verfügung stellen (z.B. www.xing.com). **Spezielle eigene elektronische Lösungen** sind dagegen auf die jeweiligen Hochschulen abgestimmt und werden nur durch die dazugehörigen Alumni genutzt. Fünf der untersuchten Hochschulen besitzen bereits so eine eigene Plattform. Die größte Herausforderung für die Verantwortlichen besteht darin, eine hohe **Aktualität der Daten** und die **Attraktivität der Angebote** für die Nutzer der Portale sicherzustellen. Nur wenn die Mitglieder das Gefühl haben, einen zusätzlichen Nutzen durch dieses Angebot zu erhalten, werden sie auch bereit sein, ihre persönlichen Daten zur Verfügung zu stellen und regelmäßig zu aktualisieren. Dabei stellt die Anfangszeit eine besondere Schwierigkeit dar, denn erst ab einer gewissen Teilnehmeranzahl steigt das Interesse an einem solchen Netzwerk. Durch die regelmäßige **Versendung von Stellenangeboten** an die Ehemaligen seiner Hochschule, schaffte es der **E-Mailverteiler** eines Interviewpartners schnell zu einer beachtlichen Größe und Attraktivität: *„Und der praktische Anreiz ist, dass wir Stellenangebote rumschicken. Da merkt man halt immer wieder, wenn jetzt irgendwie wieder mal eine Phase kommt, dass viele Stellenangebote rumgehen, dass viele Leute bei mir anrufen und sagen: ‚Ich möchte auch gerne in ihren Verteiler aufgenommen werden.‘“* (Interviewpartner P).

Je mehr Beteiligte solch ein Forum besitzt, umso größer ist die Attraktivität und die Chance, für Veranstaltungsangebote eine ausreichende Teilnehmeranzahl zu mobilisieren. So laden vier Hochschulen ihre Ehemaligen bereits zu **Absolvententreffen** ein. Die Häufigkeit variiert dabei von jährlich, über alle zwei bis drei Jahre, bis hin zum kürzlich veranstalteten ersten Treffen.

Für Hochschulen mit geringeren Absolventenzahlen ist es schwierig, exklusive Alumni-Angebote zu kreieren, die attraktiv für die Zielpersonen sind. Hier scheint online die Anbindung mit einer eigenen Untergruppe an größere Plattformen bzw. die Einladung der Absolventen im Rahmen anderer **Veranstaltungen**, z.B. zum Tag der offenen Tür, erfolgsversprechender zu sein. So treffen sich in einer der untersuchten Hochschulen auf dem Campusfest am Ende eines solchen Tages neben den potenziellen und derzeitigen auch die ehemaligen Studierenden, die am nächsten Morgen bei einem gemeinsamen Brunch noch einmal die Gelegenheit zum Austausch erhalten.

Auch die Durchführung von **Weiterbildungen** kann ein attraktives Angebot, sowohl an großen als auch an kleinen Bildungseinrichtungen darstellen.

Konkrete **Unterstützung** erfahren in Brandenburg auch Absolventen, die ihr eigenes Unternehmen gründen möchten. Das Brandenburgische Institut für Existenzgründung und Mittelstandsförderung (BIEM e.V.) ist ein hochschulübergreifendes Institut der Brandenburger Hochschulen und spezialisiert auf Gründungen und Unternehmertum. Dieses Institut wurde im Oktober 2006 von neun Brandenburger Hochschulen und der ‚ZukunftsAgentur Brandenburg‘³² gegründet (vgl. BIEM e.V. 2009).

Auch wenn im Untersuchungsgebiet scheinbar noch nicht der Zeitpunkt gekommen ist, die Kontakte zu ehemaligen Studierenden für die Akquise von Spenden zu nutzen, so profitieren doch einigerorts die derzeit Studierenden bereits von diesen Verbindungen, da die Absolventen, die schon beruflich erfolgreich und in gewissen Schlüsselpositionen tätig sind, nicht selten Praktikumsplätze bei ihren Arbeitgebern zur Verfügung stellen oder über Stellenausschreibungen informieren.

³² „Die ZukunftsAgentur Brandenburg GmbH (ZAB) ist erster Ansprechpartner für Unternehmensansiedlungen, Entwicklung eines innovativen Mittelstandes und bei technologieorientierten Existenzgründungen.“ (ZAB 2009)

Alle Bestrebungen, Alumni als Botschafter für ihre Alma Mater zu gewinnen, werden jedoch erfolglos sein, wenn die Qualität des Studiums und die Bindung an die Hochschule während der Ausbildung nicht ausreichend waren. Sowohl durch schlechte Mund-zu-Mund-Propaganda, als auch möglicherweise nicht ausreichende Leistungen der Absolventen im Beruf, kann der Ruf einer Hochschule durch ihre Ehemaligen nachhaltig geschädigt werden.

6.5.4 Externe Finanziere

Durch immer höhere Anforderungen an Hochschulmanagement und -marketing steigt auch der finanzielle Bedarf stetig. Da die Grundmittel vom Staat nicht reichen um diesen zu decken, ist die Einwerbung zusätzlicher Mittel speziell für Forschungsvorhaben gängige Praxis an staatlichen Hochschulen im Untersuchungsgebiet. Allerdings stammt ein Großteil dieser Gelder ebenfalls von öffentlichen Organisationen oder Fördertöpfen. In der letzten Zeit stieg allerdings auch kontinuierlich die Höhe der Drittmiteleinwerbung aus der Wirtschaft (vgl. Stat. Bundesamt 2007b). Gemeinsame Projekte mit Sponsoren oder gar das Werben um Spendengelder sind dagegen kaum verbreitet und wenn, dann nur in geringem Ausmaß. Die organisatorischen Voraussetzungen für eine umfassendere und professionellere Suche nach Finanzierungsmöglichkeiten, wie z.B. Transferstellen oder ausgelagerte Institute, sind an den staatlichen Berliner und Brandenburger Hochschulen bereits vorhanden, werden aber (teilweise aus Mangel an personellen Ressourcen) noch nicht umfassend genutzt.

Drittmittelgeber

Eine der wichtigen staatlichen Organisationen zur Finanzierung des internationalen Austauschs deutscher Universitäten und Fachhochschulen ist der Deutsche Akademische Austausch Dienst (DAAD). Durch seine Unterstützung werden an Berliner und Brandenburger Hochschulen Auslandsaufenthalte von Studierenden und Professoren finanziert, ausländische Studierende betreut und Alumniprogramme für ehemalige nichtdeutsche Studierende und das notwendige Personal bezahlt. Wenn eine Hochschule von diesen Mitteln profitieren will, muss sie die Programme rechtzeitig erkennen und sich darum bewerben. Diese Aufgabe übernimmt das **akademische Auslandsamt**.

Die Kontakte zu den Drittmittelgebern für Forschungsprojekte liegen meistens in der Verantwortung der jeweiligen **Professoren oder Fachbereiche**. Über die Hälfte der untersuchten Hochschulen besitzt außerdem eine **Transferstelle**, welche zusätzlich

Mittel akquiriert und zunehmend auch Einzelaktivitäten koordinieren soll. In kleineren Einrichtungen kommt diese Aufgabe der **Hochschulleitung** zu. An dieser Schnittstelle gestaltet sich die Zusammenarbeit zwischen zentralen Abteilungen und dezentralen Stellen allerdings schwieriger als bspw. in Fragen der Umsetzung gemeinsamer CD-Richtlinien. So wird die Verantwortung für die eigenen (Forschungs)Gelder nicht gern aus der Hand gegeben.

Für die Berliner Fachhochschulen ist die Gründung eines gemeinsamen ‚Instituts für angewandte Forschung‘ geplant. (vgl. Zöllner, J. 2008, S.4).

Nicht nur für Forschungsaufträge können Hochschulen zusätzliche Gelder erwirtschaften, sondern auch für **Beratungs- und Weiterbildungsleistungen** von Organisationen und Unternehmen. Eine Berliner Fachhochschule mit sozialem Profil unterstützt z.B. Betriebe im Gesundheits- und Sozialwesen beim Aufbau des Qualitätsmanagements oder bei der Klärung von Rechtsfragen. Auch als Veranstalter von **Diskussionsforen** und **Branchentreffen** eignen sich Hochschulen. Mehrere der untersuchten organisieren solche Austauschmöglichkeiten.

Um eine einfachere und unbürokratischere Verbuchung von zusätzlichen Geldern für (Forschungs)Dienstleistungen zu ermöglichen, gründeten die staatlichen Hochschulen sogenannte **An-Institute**, welche privatrechtlich organisiert sind. Die Entgegennahme von Spenden kann bspw. über die Vereinsstruktur erfolgen. Dazu existieren in einigen Einrichtungen z.B. **Vereine der Freunde und Förderer**. Zur Kontaktaufnahme mit neuen Kooperationspartnern entwickelten zwei Hochschulen spezielle **Werbematerialien** über die verschiedenen Möglichkeiten, mit anderen Organisationen oder Unternehmen in Drittmittelprojekten oder auf sonstige Art und Weise zusammenzuarbeiten.

Die privaten Hochschulen des Untersuchungssampels finanzieren sich bisher ausschließlich über ihre Studiengebühren. Es existieren Kooperationen mit Unternehmen für studentische Projektarbeiten und um den Studierenden Praktikumsplätze zur Verfügung stellen zu können. Teilweise werden Vorträge aus der Wirtschaft in die Vorlesungen eingebaut. In einer der Privaten gibt es weitergehende Überlegungen, diese Kontakte auch zur Unterstützung der Finanzierung zu nutzen: *„Und es gibt auch einen schönen Artikel dazu vom Verband privater Hochschulen, wo ganz klar drin steht: es gibt in Deutschland keine einzige Hochschule, die sich dauerhaft nur aus Studiengebühren finanzieren kann.“* (Interviewpartner K).

Fundraising

„Fundraising kann man nur professionell machen oder man lässt es bleiben. Das muss ganz systematisch gemacht werden und auch ganz professionell.“ (Interviewpartner M)

Neben der Einwerbung von Drittmitteln taucht immer häufiger der Begriff Fundraising im Zusammenhang mit der Beschaffung zusätzlicher Mittel für nichtkommerzielle Organisationen auf. Darunter werden Aktivitäten zur Gewinnung von Sponsoren oder Spendern zusammengefasst (siehe Kapitel 3.2.5). Eine Brandenburger Fachhochschule lädt regelmäßig zu Fundraisingtagungen ein, um dieses Finanzierungsinstrument bei öffentlichen Organisationen in der Region zu etablieren.

Beim **Sponsoring** erhält die Hochschule Unterstützung durch Finanz- oder Sachmittel und bezieht dafür als Gegenleistung den Sponsor in ihre Kommunikation und Außen-darstellung mit ein, bzw. stellt ihm in der Hochschule und ihren Medien Kommunikationsmöglichkeiten zur Verfügung. So benannte eine Brandenburger Universität ein ganzes Institut nach seinem Geldgeber dem SAP-Gründer: HPI - Hasso Plattner Institut. Eine Brandenburger Universität konnte im August 2007 die Umwandlung zur Stiftungsuniversität vollenden, was ihr die zusätzliche Mittelbeschaffung erleichtert. An einer anderen untersuchten Bildungseinrichtung werden einzelne Stiftungsprofessuren durch Partner finanziert. Es müssen auch nicht immer monetäre Leistungen sein, welche aus Kooperationen entstehen. Auch die Bereitstellung von Praktikumsplätzen für Studierende oder Sachleistungen zur Ausstattung einer Bildungseinrichtung gehören dazu.

Größere **Spenden** tragen bisher noch nicht zur Finanzierung der Hochschulen in der untersuchten Region bei. Es existieren aber oftmals bereits Vereine für Freunde und Förderer, über die potenzielle Spender betreut und Spenden verbucht werden können. Viele Befragte sehen den Kontaktaufbau zu Alumnis als wichtige Voraussetzung, um in Zukunft auch finanzielle Unterstützung bei den Ehemaligen zu erbitten. An einer Fachhochschule mit sozialem Profil und langjähriger Tradition können bereits heute mit Spenden der Ehemaligen Studienreisen finanziert werden.

6.5.5 Allgemeine Öffentlichkeit

Die ‚Allgemeine Öffentlichkeit‘ setzt sich aus den oben behandelten Anspruchsgruppen zusammen und beinhaltet alle weiteren Personen und Institutionen, die ein Interesse an der Hochschule besitzen. Den größten Kommunikationsanteil übernimmt auf dieser universalen Ebene die **Pressearbeit**. Pressemitteilungen können über den Informationsdienst Wissenschaft oder eigene Verteiler und Kontakte zu Journalisten in Umlauf gebracht werden. Ebenso stellen der jährliche **Forschungsbericht** und sämtliche **Publikationen** Möglichkeiten dar, die Öffentlichkeit über Ergebnisse aus Forschung und Lehre zu informieren.

Lediglich drei Befragte sprachen die Verpflichtung der Hochschule gegenüber der Gesellschaft an, über die Verwendung der ihr anvertrauten Gelder Rechenschaft abzulegen, bzw. zur öffentlichen Meinungsbildung beizutragen und wissenschaftliche Ergebnisse in eine allgemein verständliche Sprache zu übersetzen: *„Nicht alles ist dort einem Marketingkalkül oder einem PR-Kalkül unterworfen, ... sondern Wissenschaft für sich ... mit den Medien in die Öffentlichkeit zu bringen und das Know-how, was hier zu großen Teilen staatlich finanziert, aufgebaut und gepflegt wird, der Gesellschaft wieder zur Verfügung zu stellen.“* (Interviewpartner A). Dieser Legitimationsdruck scheint nicht mehr so stark empfunden zu werden, wie die Notwendigkeit der Beziehungspflege zu anderen Anspruchsgruppen. Wesentlich häufiger wurde eine positive Außendarstellung als Hauptaufgabe der Öffentlichkeitsarbeit genannt.

Alle privaten und vier staatliche Hochschulen besitzen **Imagebroschüren**, welche nicht auf eine bestimmte Zielgruppe zugeschnitten sind. Die Befragten einer Berliner Universität und einer Brandenburger Fachhochschule legten während des Interviews wert auf ihre umfangreichen **Veranstaltungen**, sowohl im Zusammenhang mit den Leistungen der Hochschule als auch zur allgemeinen kulturellen Bereicherung der Öffentlichkeit.

6.6 Evaluation der Marketingaktivitäten innerhalb der untersuchten Hochschulen

Leider konnte aus Zeitgründen der letzte Themenblock im Leitfaden nicht mit allen Interviewpartnern besprochen werden. Dennoch ergaben sich genügend Gespräche, die ein Bild vermitteln über die Schwierigkeiten bei der Umsetzung von Hochschulmarketing, die für die Zukunft bereits geplanten Vorhaben oder noch unerfüllte Wünsche sowie die Ansätze zur Erfolgskontrolle der bereits durchgeführten Maßnahmen. Einige Aussagen wurden bereits in den vorhergehenden Kapiteln angesprochen und sollen hier noch einmal zusammenfassend dargestellt werden.

6.6.1 Instrumente der Situationsanalyse und Erfolgskontrolle

Im Vorfeld ihrer Marketingaktivitäten nutzen die Interviewpartner zur Marktanalyse teilweise **Seminare** der ‚AG Hochschulpressestellen‘, **Studien** wie den ‚CHE-Demographieatlas‘, HIS-Studien über Studierneigung und Studierverhalten, hochschulinterne **Statistiken** oder **Befragungen von Schülern** und Abiturienten. Eine Hochschule mit einem stark spezialisierten Profil suchte vor der Umstellung zu Bachelorabschlüssen den Kontakt zu möglichen Arbeitgebern, um deren Bedarf zu eruieren. Im Zuge der Bewerbung zur Exzellenzinitiative wurden viele **Analysen** zu den Anspruchsgruppen durchgeführt.

Die häufigste Art, den Erfolg von Marketingmaßnahmen für die Zielgruppe der potenziellen Studierenden zu kontrollieren, ist die **Befragung der Erstsemester** nach ihren Beweggründen für das Studium und wie sie auf die jeweilige Hochschule aufmerksam geworden sind. Dabei kristallisiert sich das Internet als herausragende Quelle zur Informationssuche über Studienmöglichkeiten heraus. Aufschluss über die Gründe der Nichtannahme eines Studienplatzes kann die **Befragung der Studienplatzablehner** geben. Reportings der ohnehin in der Studierendenverwaltung vorhandenen Daten und eventuell erfasster zusätzlicher Merkmale können verhältnismäßig einfach ohne aufwändige Befragungen wertvolle Informationen liefern.

Zwei Interviewpartner berichten von einer **jährlichen Überprüfung** des Erfolges der einzelnen Kommunikationsinstrumente, ohne dabei näher auf die Kriterien einzugehen. Die Privaten, welche bereits sehr professionell mit den Neuen Medien umgehen, überwachen permanent die **Kontakthistorie** ihrer Internetseite, ihren **Listenplatz** in Such-

maschinen, **Einträge** in Blogs und Foren, usw.. **Absolventenbefragungen und -verbleibanalyse** gehören bei einigen Hochschulen ebenfalls zum Controlling.

6.6.2 Schwierigkeiten bei der Umsetzung von Hochschulmarketing sowie Vorhaben und Wünsche für die Zukunft

Unabhängig von der Größe der Hochschule und der Anzahl der mit Marketingaufgaben betreuten Personen klagen 14 von 17 Befragten, mit denen dieser Themenblock besprochen werden konnte, ausdrücklich über zu geringe **personelle Ressourcen** gegenüber dem neu entstandenen Arbeitsaufwand.

„Das ist also ganz klar, dass da mein Problem ist, dass ich also viele Dinge, die ich gern tun würde nicht tun kann, weil mir einfach die Zeit dazu fehlt.“ (Interviewpartner P)

„Wenn man es jetzt mal auf die personelle Situation reduziert, ist es eben wirklich schmal, sehr schmal. ... stark an der Grenze dessen, was man leisten kann.“ (Interviewpartner T)

„Erstens ertrinke ich im Tagesgeschäft“ (Interviewpartner O)

„Also man kann weder das eine noch das andere vernünftig machen, man ist immer nur am Feuerlöschen.“ (Interviewpartner H)

„... wir merken hier auch, wie wir hier mitunter an Arbeit eigentlich ertrinken. ... und da sind dann auch Fehler passiert.“ (Interviewpartner J)

Im Gegensatz dazu wird nur drei Mal eine nicht ausreichende **finanzielle Ausstattung** beklagt. Dieser Umstand ist sicher zum großen Teil auf die zusätzlichen Gelder des Hochschulpaktes zurückzuführen, die zum Zeitpunkt der Untersuchung den Bildungseinrichtungen zufließen. Lediglich die Universität, welche nicht die erhofften Mittel aus der Exzellenzinitiative gewinnen konnte, muss Einschränkungen in ihrem Marketingkonzept vornehmen. Drei Interviewpartner sprachen systematisches **Fundraising** als Vorhaben für die Zukunft zur Verbesserung des finanziellen Spielraumes an.

Immerhin acht der Befragten klagen über Probleme bei der **internen Abstimmung** von Maßnahmen und Richtlinien mit den Fachbereichen oder anderen zentralen Abteilungen. Besonders kompliziert scheint die Situation in den beiden Einrichtungen zu sein, die zum 01. April 2009 zu einer Fachhochschule fusionieren werden, da mangelnde Kompetenzen des Marketingverantwortlichen und dezentrale Budgets die Koordination erschweren. Auch ein weiterer Befragter beklagt die mangelnde Unterstützung seiner

Arbeit durch Hochschulleitung. Davon sind auch nicht die hierarchisch organisierten privaten Hochschulen ausgenommen. Auch hier gibt es entweder durch ungeklärte Zuständigkeiten oder die Führungsweise des Geschäftsführers Unstimmigkeiten im Ablauf.

Vor allem die kleinen Privaten haben Schwierigkeiten sich in der **Größe Berlins** und der **Dichte der Bildungslandschaft** Aufmerksamkeit und Geltung zu verschaffen. Nach dem **Verlust der wesentlichen Alleinstellungsmerkmale** durch die Bologna-Reform in den staatlichen Hochschulen fehlt ihnen eine neue Positionierung. Die private Hochschule ohne **staatliche Anerkennung** klagt über eine zu langsame Anpassung an die veränderte Situation und damit **rückläufige Studierendenzahlen**. Auch **negative Diskussionen** über Privatschulen im Allgemeinen oder die eigene im Speziellen in Internetforen schaden diesen nachhaltig. Deshalb bittet eine der befragten privaten Hochschulen ihre Studierenden und Absolventen um die Beobachtung und Teilnahme am Austausch in solchen Blogs.

Die **Verbesserung der eigenen Homepage** besitzt eine herausragende Bedeutung für die Verbesserung des Außenauftritts der untersuchten Hochschulen. Acht der zu diesem Thema Befragten gaben eine Erneuerung des Internetauftrittes für mehr Benutzerfreundlichkeit als eines der wesentlichen Vorhaben für die Zukunft an, gefolgt mit jeweils vier Nennungen zur **Erarbeitung eines strategischen Marketingkonzeptes**³³ und der besseren **Betreuung der Alumnis**.

Neben dem allgemein wahrgenommenen **verstärkten Wettbewerb** scheint die Konkurrenz zwischen Fachhochschulen und Universitäten kein vordergründiges Problem darzustellen. Lediglich eine Befragte sprach diesen Punkt im Laufe des Interviews an. Eine größere Rolle spielt der Wettstreit zwischen den Brandenburger und Berliner Hochschulen um die **Attraktivität des Studienortes** und die **Bindung der Studierenden** an ihre Alma Mater. Drei Pressesprecher aus Brandenburg streben auch die **Vergrößerung ihres Einzugsgebietes** und Marketingmaßnahmen in den alten Bundesländern an.

³³ Nur eine Befragte betonte, dass dieses Konzept auch Inhalte außerhalb der Kommunikationspolitik besitzen soll.

6.7 Vorschlag zur Typisierung der befragten Hochschulen nach dem Entwicklungsstand ihres Marketing

Auf Grund der unterschiedlichen Historien, Lagen, Größen, angebotene Leistungen, beschäftigten Mitarbeiter usw. existiert in der Hochschullandschaft des Untersuchungsgebietes hinsichtlich des Forschungsgegenstandes eine sehr differenzierte Lage. An keinen zwei Bildungseinrichtungen bestehen auch nur annähernd identische Bedingungen im Hochschulmanagement. Dennoch lassen die in den bisherigen Kapiteln betrachteten Kriterien im Hinblick auf den Entwicklungsstand des Hochschulmarketing verallgemeinernde Aussagen innerhalb verschiedener Gruppen zu. Die bereits für die Struktur des Sampels getroffenen Unterscheidungen nach Fachhochschule und Universität sowie der Trägerschaft und des Standortes spielen dabei eine wesentliche Rolle. Hinzu kommt als weiteres wichtiges Differenzierungskriterium die Anzahl der Studierenden, die an der jeweiligen Hochschule durchschnittlich pro Jahr immatrikuliert sind. Als Indikatoren für den Status bei der Umsetzung von Marketing an der jeweiligen Hochschule wurden folgende Kriterien gewählt:

- Anzahl der Mitarbeiter mit Marketingaufgaben im Verhältnis zur Anzahl der Studierenden
- Corporate Design Richtlinien
- Marketing Konzept
- Vielfalt der Kommunikationsmaßnahmen
- Institutionalisierung von Fundraising

Die vorliegende Untersuchung legt unter diesen Gesichtspunkten eine Unterteilung in sechs verschiedene Cluster nahe:

- Die Beziehungspfleger (Die kleinen Privaten)
- Die Selbstläufer (Die kleinen Spezialisten)
- Die Kreativen (Die ambitionierten Ländlichen)
- Die Austauschbaren (Die selbstbewussten Großstädter)
- Die Bildungsmarken (Die historisch Gewachsenen)
- Die Nachzügler

welche im Folgenden näher erläutert werden. Einen Überblick liefert Tab. 6-2.

Tab. 6-2: Überblick über die Typisierung der befragten Hochschulen

	Die Beziehungspfleger	Die Selbstläufer	Die Kreativen	Die Austauschbaren	Die Bildungsmarken	Die Nachzügler
Beschreibung der Gruppe	Kleine, private FH's, 100-180 Studierende: I, J, K, L	Spezialisierte, kleine FHs, 1.000-2.000 Studierende: C, G, H, (P)	Ambitionierte, ländliche Universität u. FH's mittlerer Größe, 2.400 - 5.000 Studierende: O, Q, S, T, (P)	Selbstbewusste Großstädter (FHs) 5.000 - 9.000 Studierende: D, E, F	Große Universitäten, 18.000 und 35.800 Studierende: A+M	Universität u. FH's mittlerer Größe 1.500 - 5.600 Studierende: B, N, R
Anzahl der Mitarbeiter in Marketing bzw. PR pro Hochschule	1-2 Person*	1-2 Personen *	1-6 Personen + Marketingarbeitsgruppen	1-3 Personen	8-10 Personen	1-2 Personen
Strategische Marketingtools	Corporate Design + Kommunikationskonzept (v.a. Internet)	Vereinzelt CD-Gepflogenheiten	Corporate Design + Kommunikationskonzept	Corporate Design	Marketinganalyse und -planung + Corporate Design	weder Corporate Design noch Kommunikationskonzept vorhanden
Herausforderungen für das Hochschulmarketing	Studiengebühren, geringe Anzahl Studierender	Geringes Marketing Know how	demographischer Wandel, unattraktive Studienstandorte	Hochschuldicke am Standort	Wettbewerb um Eliteuniversitäten	Rückstand im Kommunikationswettbewerb
Kommunikationsschwerpunkte	Individuelle Beratung und Betreuung	Bindung von Studierenden und Alumni	Lebenslanges Lernen, Attraktivitätssteigerung der Standorte	Attraktivität des Standortes (Berlin)	Forschungskompetenz Vielfalt des Angebotes	bisher nicht formuliert
Empfohlene Markenstrategie	Markenfamilie	Einzelmarke	Einzelmarke	Dachmarke	Dachmarke	Einzel- oder Dachmarke
Drittittel und Fundraising	z.Z. keine Drittteleinwerbung oder Fundraising	Drittteleinwerbung dezentral	Drittteleinwerbung dezentral, zentrale Koordination in Planung	Drittteleinwerbung dezentral	Drittteleinwerbung zentral + dezentral Fundraising im Aufbau	Drittteleinwerbung dezentral

*Zum Untersuchungszeitpunkt an drei Einrichtungen kein direkter Verantwortlicher, Interview mit Hochschulleitung

6.7.1 Die Beziehungspfleger

In dieser Gruppe befinden sich die kleinen privaten Hochschulen. Um vergleichbare Untersuchungsbedingungen zu den staatlichen zu gewährleisten, wurden für das Sample nur Private ausgewählt, welche auch Bachelorstudiengänge anbieten. Im Berliner Raum wurden innerhalb dieser Gruppe mit vier Verantwortlichen für Pressearbeit und Marketing Gespräche geführt. Eine Institution verweigerte ein Interview und mit einer weiteren in Brandenburg ansässigen konnte leider kein Termin gefunden werden. An den teilnehmenden Privaten lernen näherungsweise **100-180 Studierende**.

Durch die relativ geringe Anzahl Studenten kristallisieren sich zwei Hauptprobleme für das Marketing heraus: a) das verfügbare Budget für Werbemittel hält sich in Grenzen, womit es schwierig ist, eine flächendeckende Bekanntheit in der Region zu erzielen und b) bei Imageveranstaltungen und Serviceangeboten zur Bindung der Studierenden und Absolventen ist die Anzahl der Teilnehmer teilweise zu gering. Sicher ebenfalls aus diesem Grund sind Aktivitäten im Internet und die Gestaltung der eigenen Homepage bereits weit fortgeschritten. Es werden Dienstleister beauftragt, ein gutes Ranking in Suchmaschinen sicher zu stellen, Newsletter werden per E-Mail versendet sowie einschlägige Blogs und Foren beobachtet, da negative Diskussionen an dieser Stelle den Privaten besonders schaden. Darüberhinaus besitzt die persönliche Betreuung ab der ersten Kontaktaufnahme absolute Priorität und nahezu alle befragten Personen dieser Gruppe verfügen über eine Kontaktdatenbank oder -datei mit den Angaben aller Interessenten, Studenten und Absolventen, um den Kontakt zu ihnen zu pflegen.

6.7.2 Die Selbstläufer

Unter diese Bezeichnung lassen sich die kleinen spezialisierten Fachhochschulen fassen, wovon drei in Berlin und eine in Brandenburg im Durchschnitt **1.000-2.000 Studierende** ausbilden. Durch ihre Spezialisierung auf soziale oder ökologisch orientierte Studiengänge – teilweise auch in kirchlicher Trägerschaft – herrscht in diesen ein besonders gutes Klima und eine stärkere Bindung der Personen an ihre Ausbildungsstätte. An zwei Einrichtungen bringen sich die Studierenden besonders stark in die Organisation des Hochschulalltags ein. An den anderen beiden blicken die Alumnivereine und damit auch Weiterbildungsangebote bereits auf eine lange Tradition zurück.

Mit Ausnahme der Brandenburger Hochschule ist die Kommunikationspolitik in dieser Gruppe sicher auch durch die begrenzten finanziellen Möglichkeiten noch nicht weit fortgeschritten. An zwei der ‚Selbstläufer‘ existierte zum Zeitpunkt der Befragung noch

gar kein direkter Verantwortlicher für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, so dass die Interviews mit Mitgliedern der Hochschulleitung geführt wurden. Corporate Design Richtlinien für den Außenauftritt gab es ebenso nur bei den Brandenburgern. Die anderen arbeiteten auf der Basis im Laufe der Zeit entstandener Gepflogenheiten, welche aber nicht einheitlich angewendet wurden. Allerdings sind auch die kleinen spezialisierten Berliner Fachhochschulen aktiv geworden und haben entweder eine Stelle für die Belange der Außendarstellung geschaffen oder geben dem Verantwortlichen zusätzliche Unterstützung durch einen externen Marketingberater an die Hand. Ebenfalls haben die Berliner personelle Veränderungen im Bereich der Studienorganisation vorgenommen. Hier wurden im Zuge der Umstellung auf die neuen Abschlüsse Studiengangsverantwortliche benannt, welche neben der inhaltlichen Arbeit auch die Vermarktung unterstützen sollen. Darüberhinaus besteht ein enger Kontakt zu Oberstufenzentren mit entsprechenden Lehrprofilen. Desweiteren bestehen enge Verbindungen Institutionen, welche Jugendliche im freiwilligen sozialen oder ökologischen Jahr betreuen, um neue Studierende zu akquirieren, sowie zu Organisationen und Unternehmen der jeweiligen Branche, um den Absolventen Kontakte zu potenziellen Arbeitgebern zu vermitteln. Durch ihre spezialisierten Angebote sehen die Befragten dieser Institutionen den geburtenschwachen Jahrgängen gelassener entgegen als ihre Kollegen. Über Artikel in einschlägigen Fachzeitschriften werden zusätzlich Personen aus der Praxis angesprochen, die sich für aufbauende Studiengänge oder Weiterbildungsveranstaltungen interessieren.

Der Legitimationsdruck gegenüber ihren Trägern ist eine besondere Herausforderung der Kleinen für ihre Außendarstellung. Mangels Kapazitäten finden entsprechend wenig Bemühungen zur Beschaffung weiterer finanzieller Mittel statt.

6.7.3 Die Kreativen

Vier besonders kreative Brandenburger Fachhochschulen und eine Universität aus der Gruppe mit ca. **2.400-5.000 Studierenden** finden sich in dem Cluster der ambitionierten Ländlichen. Der Vermarktungsbedarf dieses Typs ist geprägt vom Einbruch der Anzahl Studienbewerber, ausgelöst durch den Geburtenknick in den neuen Bundesländern sowie dem ländlichen Charakter seiner Standorte. Auch ohne rückläufige Bewerberzahlen kann die kleine spezialisierte Brandenburger Fachhochschule aus der Gruppe der ‚Selbstläufer‘ alternativ diesem Cluster zugeordnet werden.

Ihrer speziellen Situation werden diese Hochschulen durch eine verstärkte Aufmerksamkeit auf ihre Außendarstellung gerecht. So existieren bei allen eigens eingerichtete Marketingarbeitsgruppen oder Abstimmungsrunden mit den diversen Verantwortlichen für den Kontakt zu den jeweiligen Zielgruppen. In drei Hochschulen dieser Gruppierung wurden parallel zur Presse- und Öffentlichkeitsarbeit Personen mit der Planung und Koordination der Marketingaktivitäten betraut. Trotzdem wird die personelle Ausstattung der Aufgabenvielfalt nicht gerecht und die Verantwortlichen klagen über mangelnde zeitliche Möglichkeiten, bestimmte Ideen voranzutreiben. Auch wenn nur zwei dieser Bildungseinrichtungen bereits ein Marketingkonzept, bzw. zumindest ein Kommunikationskonzept aufweisen können, so sind dennoch in allen Vorstellungen über die eigenen Vermarktungsschwerpunkte vorhanden. Daraus resultieren bspw. generationsübergreifende Informations- und Lehrangebote, Maßnahmen zur Verankerung innerhalb der Region, Ideen zur Steigerung der Attraktivität des Standortes für junge Menschen und die Verbesserung der Bindung ihrer Studierenden, sowie Bestrebungen zur Ausweitung des Einzugsgebietes national und international. Bis auf eine besitzen alle Hochschulen dieser Gruppierung bereits feste CD-Richtlinien. Die Anstrengungen der Bildungseinrichtungen werden durch zwei Maßnahmen des Brandenburger Ministeriums für Bildung, Forschung und Kultur unterstützt. Zum einen wird mit der deutschlandweiten Kampagne ‚Studieren in Brandenburg‘ für die Attraktivität der Region als Studienstandort geworben und zum anderen hat die Aktion ‚Studium lohnt‘ die Steigerung der Studierquote unter den Brandenburger Jugendlichen mit Hochschulzugangsberechtigung zum Ziel.

Da die möglichen Kooperationspartner aus Wirtschaft, Kultur und Verwaltung in der Region begrenzt sind, wachsen die Bestrebungen, Drittmittelakquisen und erste Versuche im Fundraising koordiniert über eine zentrale Abteilung abzuwickeln um die Partner nicht durch unabgestimmte Anfragen zu verärgern.

6.7.4 Die Austauschbaren

Diese Kategorie besteht aus den drei großen selbstbewussten Berliner Fachhochschulen mit durchschnittlich **5.000-9.000 Studierenden**. Nach der Fusion einer der drei Institutionen mit einer kleineren Hochschule am 01. April 2009, werden an allen drei über 8.000 Menschen studieren. Die Attraktivität der Metropole Berlin ist ein wesentliches Argument für die Werbung der Studierenden. Die größte Herausforderung stellt die Positionierung in der Hochschuldichte dieser Stadt dar, zumal sich die Studiengänge und Abschlüsse in vielen Fällen gleichen. Zwei dieser Institutionen entwickelten

bereits sehr stringente und markante CD-Richtlinien und nehmen seitdem spürbare Veränderungen ihrer Außenwirkung wahr. Die Fachbereiche haben meistens ihren Internetauftritt und die Printmittel an die angestrebte Darstellung angepasst. Die fusio- nierende Hochschule steht vor der Aufgabe, die beiden Institutionen zu verbinden und klare Zuständigkeiten und Regeln für die Außendarstellung zu schaffen. Die dritte Fachhochschule des Clusters entwickelte zum Zeitpunkt der Untersuchung in einem aufwändigem Abstimmungsprozess mit ihren Fachbereichen ein neues Corporate De- sign inklusive Internetauftritt. Die personelle Ausstattung im Bereich Presse- und Öff- fentlichkeitsarbeit bzw. Marketing schwankt in der Gruppe von einem Einzelkämpfer bis hin zu einer kleinen Abteilung mit drei Personen. An einer Hochschule wurde eine Ar- beitsgruppe gegründet und auch die Kompetenz aus dem wissenschaftlichem Bereich mit einbezogen: *„Es lebt immer davon, dass die Leute mitmachen. Wenn man die wich- tigen Schlüsselstellen im Haus mit marketingaffinen Leuten besetzt hat, dann ist schon viel gewonnen.“* (Interviewpartner F).

Die Instrumente zur Werbung von potenziellen Studierenden sind bei allen drei nahezu identisch. Auch das Produktangebot scheint sehr homogen zu sein, so dass eine man- gelnde Positionierung bei dieser Zielgruppe droht. Eine der Bildungseinrichtungen bie- tet seit langem erfolgreich einen eigenen Event an, um auch Mädchen für technische Studiengänge zu begeistern. Die anderen beteiligen sich an der bundesweiten Initiative ‚Girl’s day‘ mit diesem Ziel.

Eine anstehende Novellierung des Hochschulrahmengesetzes zur Umbenennung von Fachhochschulen zu Hochschulen nutzen alle drei Einrichtungen zur Namensänderung in Verbindung mit einer deutlicheren Profilierung zum 01. April 2009.

6.7.5 Die Bildungsmarken

Ähnlichkeiten innerhalb der Gruppe und Unterschiede zu anderen gibt es bei den bei- den großen Universitäten, an welchen sich in etwa **18.000 bzw. 35.800 Studierende** aufhalten. In der vorliegenden Untersuchung konnte eine Brandenburger und eine Ber- liner Universität dieser Größenordnung betrachtet werden.

Die Größe und dadurch die finanzielle Ausstattung, sowie einhergehend die personellen Ressourcen (Presse- und Öffentlichkeitsarbeitsabteilungen mit bis zu zehn Mitarbeitern³⁴) sind sicherlich für das in konzeptioneller Hinsicht fortgeschrittene Hochschulmarketing ausschlaggebend. An einer Universität ist die Bewerbung zur Exzellenzinitiative verantwortlich für die vorhandenen strategischen Marketingplanungen. Allerdings liegt auch hier der Schwerpunkt der Konzepte bei den Elementen der Kommunikationspolitik. Durch die Größe der Universitäten besteht die Arbeit der Marketingverantwortlichen oft aus der Koordination der Kommunikationsaktivitäten der einzelnen Bereiche: *„Also sehr viel Sammelsurium das wir versuchen zusammenbringen um ein einheitliches Bild der Universität nach außen zu bringen, ohne es zu stark zu uniformieren oder zu homogenisieren. Denn es ist immer noch eine Universität.“* Aber die Kreation von einzelnen Aktionen gehört auch zum Aufgabenbereich: *„Und das ist eben wieder ein Punkt wo ich nicht mit einem Marketingkonzept das Ding über den Haufen werfe, sondern versuche, diese Aktivitäten zu unterstützen und mit Klammern zu versehen.“* (Interviewpartner A).

Durch den Schwerpunkt der Forschung in diesen Institutionen besteht die Notwendigkeit, dass die einzelnen Lehrstühle und Institute eigenständig ihre Ergebnisse verbreiten, wenn möglich mit der Unterstützung durch die entsprechende zentrale Abteilung. Interviewpartner A wünscht sich, den Forschern ein breiteres Beratungs- und Seminarangebot für deren Außendarstellung bieten zu können.

Im Vergleich zu dem relativ langen Bestehen der Universitäten oder ihrer Vorgängereinrichtungen, sowie der Professionalität ihrer Kommunikationspolitik, wird der Kontakt zu ihren Alumnis jedoch relativ sporadisch gepflegt. Die Einwerbung von Drittmitteln ist institutionalisiert und professionalisiert, aber die Möglichkeiten zur Nutzung von Spenden und Sponsoring sind auch hier erst im Aufbau begriffen. In der Brandenburger Universität ist das deutlich stärkere Gewicht wieder zu spüren, was der Gewinnung von Interessenten am Hochschulstudium beigemessen wird im Vergleich zu den Berliner Kollegen.

³⁴ In Anbetracht der Größe der Organisation wünschen sich hier die Befragten trotzdem genauso eine Verbesserung der personellen Kapazitäten.

6.7.6 Die Nachzügler

Als Nachzügler werden in diesem Fall die drei Fachhochschulen, bzw. Universitäten mittlerer Größe bezeichnet, an denen 1.500- 5.600 Studierende immatrikuliert sind und deren Entwicklungen im Hochschulmarketing hinter der von in der Größe vergleichbaren Bildungseinrichtungen zurückliegt. Sowohl die Erstellung eines Marketing- oder Kommunikationskonzeptes und eines Corporate Designs als auch die Kreation von Marketing- oder Kommunikationsaktivitäten sind bei diesen noch nicht so weit fortgeschritten wie bei ihren Wettbewerbern. Da die externen Rahmenbedingungen der Ausgangssituation der anderen Hochschulen mittlerer Größe in Berlin bzw. Brandenburg ähneln, ist zu vermuten, dass der Grund für diese Verzögerung bei den Verantwortlichen in der Hochschulleitung und/oder der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit zu suchen ist. Möglicherweise steht die Leitung nicht genügend hinter der Arbeit an der Außendarstellung der Hochschule oder stattet die verantwortlichen Personen nicht mit ausreichenden Ressourcen und Kompetenzen aus. Andernfalls könnte es sein, dass im Hochschulmanagement verschiedene Schwerpunkte gesetzt werden, welche in dieser Untersuchung nicht so stark berücksichtigt wurden. Alle drei Befragte sprechen von schlechter interner Kommunikation: *„Aber es ist ein Problem ... dieses Zugehörigkeitsgefühl zu schaffen. Ich denke das ist schon ein bisschen in der Struktur der Hochschule begründet. Diese Mitgliedergruppen sind unter sich und die wirklich zu vereinen – die Professorenschaft, die machen ihren Teil, dann die Studierenden, die Verwaltung – das wirklich miteinander zu verzahnen, dass ist eine richtig schwere Aufgabe und da haben wir noch kein Mittel gefunden.“* (Interviewpartner B)

6.8 Zusammenfassung der qualitativen Untersuchung und Vorschlag zur quantitativen Überprüfung

Zusammenfassung qualitative Ergebnisse

Ausgangspunkt für die vorliegende Untersuchung waren die Fragen:

- Wie weit sind Marketingbestrebungen in den deutschen Hochschulen tatsächlich angekommen?
- Wie ist Marketing dort organisatorisch verankert?
- Welche Faktoren bestimmen den Stand der Entwicklung an den jeweiligen Hochschulen?

Zu den ersten beiden Fragestellungen lassen sich als zentrale **Gemeinsamkeiten** über die untersuchten Hochschulen feststellen:

- Das Thema Hochschulmarketing hat an allen Berliner und Brandenburger Hochschulen eine große Bedeutung erlangt, oft bedingt durch einen Wechsel der Hochschulleitung.
- In einigen Hochschulen wurden neue Positionen geschaffen oder externe Mitarbeiter mit Marketingaufgaben beauftragt.
- Die Fachbereiche lassen sich gerne einbinden, wenn die Hochschule ein gutes Corporate Design und einen zentralen professionellen Marketingservice anbietet.

Als herausragende Unterschiede auf Grund verschiedener Rahmenbedingungen können folgende Punkte genannt werden:

- Universitäten besitzen in den meisten Fällen bereits ein strategisches Konzept, FHs zumindest ein Corporate Design und viele kreative Ideen.
- Zur Einwerbung von Drittmitteln existiert an den Universitäten meist eine feste Stelle, Fundraising findet allerdings noch kaum statt.
- Brandenburger Hochschulen haben einen starken Einfluss in der Region, kämpfen aber gegen das geringe Bindungsverhalten. Die Studierenden wohnen oft in Berlin und identifizieren sich nicht mit dem Hochschulort.

Aus diesen Unterschieden konnten sechs verschiedene Typen gebildet werden, in welche sich die untersuchten Hochschulen nach dem Entwicklungsstand des Marketings an ihrer Hochschule einordnen lassen.

In diesem Zusammenhang wurden bereits verschiedene Faktoren genannt, welche eine maßgebliche Rolle für den Stand der Entwicklung von Hochschulmarketing an den einzelnen Organisationen spielen. Besondere Bedeutung besitzen dabei:

- der **äußere Druck** auf die Institution durch eine Notlage, wie bspw. die ungünstige demographische Entwicklung,
- das Engagement der **Hochschulleitung** und die Unterstützung der Marketingverantwortlichen bei der Durchsetzung eines einheitlichen Erscheinungsbildes sowie
- die **Zentralisierung des Budgets** für Kommunikationsaufgaben.

Vereinfachend für eine erfolgreiche Außendarstellung wirken sich aus:

- nachgefragte **Spezialisierungen** im Produktportfolio und
- ein attraktiver **Hochschulstandort**.

Methodenintegration

Für die vorliegende qualitative Erhebung war es nötig zur Reduktion der Komplexität das Untersuchungsgebiet einzugrenzen. Die Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse muss nun in einer aufbauenden quantitativen Studie überprüft werden. Zur Integration qualitativer und quantitativer Methoden lassen sich zwei unterschiedliche Konzepte unterscheiden (vgl. Kelle; Erzberger 2007, S. 300ff.):

Das **Phasenmodell** bedient sich der Annahme, dass die qualitativen Methoden der Hypothesengenerierung dienen und anschließend die quantitativen Verfahren der Hypothesenprüfung.

Verbindet man verschiedene (qualitative und quantitative) Methoden um denselben Gegenstand aus unterschiedlichen Richtungen und auf unterschiedliche Art und Weise zu beleuchten, damit sich ein umfassenderes und valideres Bild erschließt, spricht man von **Triangulation**.

Im Anhang 3 findet sich ein Vorschlag für ein Messinstrument. Der Fragebogen enthält einerseits standardisierte Fragenkomplexe, gebildet aus den Erkenntnissen der vorliegenden qualitativen Interviewanalyse. Auf der anderen Seite wurden auch hier eine Reihe offener Fragen für größere inhaltliche Tiefe vorgeschlagen, bei welchen erst aus den Antworten versucht werden kann, standardisierte Kategorien zu bilden.

Dieser Fragebogen könnte in Zusammenarbeit mit der HRK versendet werden um durch diese höhere Legitimation und die Chance auf eine gute Rücklaufquote zu erzielen. Laut dem Hochschulkompass der HRK existierten im Juli 2009 in Deutschland 357

staatliche oder staatlich anerkannte Hochschulen (vgl. HRK 2009), welche angeschrieben werden könnten. Darüberhinaus wäre es sinnvoll, weitere private Hochschulen ohne staatliches Zertifikat in die Befragung einzubeziehen.

Nach Auswertung der Daten mit Hilfe der Cluster- und Faktorenanalyse, ließe sich bestimmen, inwieweit die in dieser Arbeit vorgeschlagene Typisierung auf andere Bundesländer übertragen werden kann, ob weitere Typen existieren und welches die Hauptfaktoren für die Weiterentwicklung von Hochschulmarketing in Deutschland sind. Neben der Validierung der qualitativen Forschungsergebnisse könnten erweiterte Erkenntnisse zu den vernachlässigten Marketinginstrumenten gewonnen werden.

Anhand anderer bestehender Untersuchungen und Publikationen zu einzelnen Bereichen des Hochschulmarketing, z.B. Fundraising (vgl. z.B. Melzer 2008), Studierendenwerbung (vgl. z.B. Gerhard 2004) sowie den unterschiedlichen demographischen und finanziellen Rahmenbedingungen innerhalb Deutschlands (vgl. Buch et al. 2006) ist zu vermuten, dass sich auf Grund des demographischen Drucks ein Ost-West-Gefälle und durch unterschiedliche finanzielle Ausstattungen ein Süd-Nord-Gefälle bei der Entwicklung von Hochschulmarketing abzeichnet, und voraussichtlich in den kommenden Jahren verschärfen wird.

7 Kritische Würdigung

7.1 Nachteile qualitativer Forschungsmethoden

Die grundlegende Charakteristik von qualitativen Forschungsmethoden im Vergleich zu quantitativen Verfahren wurde bereits ausführlich im Kapitel 5.1 betrachtet. Die häufigsten Kritikpunkte und die daraus entstehenden Gefahren für die Qualität der Forschungsergebnisse sollen hier noch einmal zusammenfassend dargestellt werden.

Da in einem aufwändigen qualitativen Forschungsdesign immer nur eine kleine Anzahl von Objekten untersucht werden kann, ist es nicht möglich eine repräsentative Stichprobe zu herzustellen. Aus diesem Grund sind die Möglichkeiten der Verallgemeinerbarkeit qualitativer Forschungsergebnisse gering. Durch die intensive Auseinandersetzung mit einzelnen interessanten Forschungsobjekten lassen sich aber in einem Umfang tiefergehende Einblicke und Erkenntnisse generieren, die mit quantitativen Methoden nicht zu erreichen wären (vgl. Merrens 2007, S. 291). Durch die große Offenheit mit der qualitative Forscher ihren Untersuchungsobjekten gegenüber tre-

ten, weisen ihre Methoden keine bzw. eine geringe Standardisierung auf. Auch deshalb ist – zu Gunsten unerwarteter Erkenntnisdimensionen – eine Verallgemeinerung der Ergebnisse nur selten zu erzielen (vgl. Mayring 2002, S. 39).

Weiterhin fordern unterschiedliche Vertreter qualitativer Forschungsmethoden dazu auf, die vorgeschlagenen Vorgehensweisen nur als Anhaltspunkt zu sehen und intuitiv Änderungen am Forschungsdesign vorzunehmen, sobald es für die eigene Untersuchung notwendig erscheint und andernfalls die Gefahr besteht, bestimmte Sichtweisen auszuklammern (vgl. ebenda S. 65 und Flick et.al 2007, S. 22f.). Diese Empfehlungen bergen allerdings die Gefahr einer gewissen Willkürlichkeit im Umgang mit erprobten Methoden.

Auch wenn die qualitative Forschung die Formulierung von Hypothesen vor dem Forschungsbeginn ablehnt und eine möglichst unvoreingenommene Herangehensweise an die Problemstellung fordert, so lässt sich der Einfluss eines gewissen Vorverständnisses nie ganz ausklammern. Dadurch besteht, unabhängig von der Methode, immer die Gefahr, mehr Gewicht auf die Ergebnisse zu legen, welche die eigenen Thesen stützen. Immer mehr Vertreter beider Forschungsparadigmen gelangen so zu dem Schluss, dass sich qualitative und quantitative Vorgehensweisen nicht ausschließen müssen, sondern sinnvoll verknüpfen lassen, z.B. im Sinne einer quantitativen Überprüfung der qualitativ aufgestellten Hypothesen (vgl. Flick 2007, S. 309ff. und Kelle; Erzberger 2007, S. 300ff.).

7.2 Problematik von Experteninterview und qualitativer Inhaltsanalyse

Experteninterview

Neben dem generellen Methodenstreit zwischen qualitativen und quantitativen Forschungsprozessen, steht das Experteninterview auch bei vielen qualitativ arbeitenden Forschern in der Kritik, keine eigene, selbständige Methode darzustellen. Einerseits liege ein in Abhängigkeit vom Untersuchungsinteresse gewählter Expertenbegriff zu Grunde (vgl. Bogner; Menz 2005, S. 34) und andererseits können die Gespräche „*unterschiedlich stark vorstrukturiert, unterschiedlich offen geführt, verschieden aufbereitet, ausgewertet und interpretiert werden*“ (ebd., S.34), wodurch dieser Interviewform feste, unverwechselbare Konturen fehlen. In der vorliegenden Arbeit wurde der Auffassung gefolgt, die geführten Gespräche als Sonderform des qualitativen Leitfadenterviews

views mit der speziellen Zielgruppe ‚Experten‘ als Gesprächspartner einzuordnen (vgl. Kassner, Wassermann 2005, S. 104).

Darüberhinaus werfen Kritiker dem Experteninterview vor, einerseits keine ausreichende Standardisierung zu verfolgen, über welche Quantifizierungen der Daten möglich wären, andererseits aber durch die Leitfadenorientierung ein zu enges Korsett zu schnüren, um dem qualitativen Paradigma gerecht zu werden (vgl. Bogner; Menz 2005, S. 34f.). Auch der Begriff des ‚Expertenwissens‘ ist nach wie vor umstritten, da die Trennung von den Äußerungen der Privatperson und der spezifischen Kommunikationssituation des Interviews äußerst fraglich erscheint (vgl. ebd., S. 42f.).

Sowohl bei allen qualitativen als auch quantitativen Interviewformen ist der Interviewer Quelle von Fehlern und Verzerrungen. Gespräche mit Experten stellen eine besondere soziale, störanfällige Situation dar. So kann davon ausgegangen werden, dass die Äußerungen des Befragten sich maßgeblich an seinen Vermutungen über die fachliche Kompetenz und die Einflusspotentiale des Interviewers orientieren. Auch Annahmen über die soziale Erwünschtheit bestimmter Antworten oder die Beschönigung mancher Äußerungen, können sich verzerrend auf die Antworten des Befragten auswirken. Die Angst oder die fehlende Bereitschaft ‚Betriebsgeheimnisse‘ im Interview zu thematisieren, stellt eine weitere Gefahr für die Erreichung des Forschungsziels dar (vgl. Pfadenhauer, 2005, S. 120).

Qualitative Inhaltsanalyse

Die Auswertung von Interviewtexten mit der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring wird ebenfalls von Vertretern anderer qualitativer Methoden kritisiert. Sowohl die Zergliederung des Textes als auch die Verwendung von vorab anhand theoretischer Überlegungen gebildeter Kategorien, empfinden die Kritiker als Verletzung des qualitativen Paradigmas der Offenheit. Sie konstatieren, dass die Aufdeckung latenter Sinnstrukturen im Text durch diese Eingriffe nicht mehr möglich sei (vgl. Kruse 2007, S. 97).

Die qualitative Inhaltsanalyse vereint sowohl strukturierende als auch offene Schritte, womit sie für die Bearbeitung von Experteninterviews in dieser Untersuchung allerdings hervorragend geeignet erscheint.

7.3 Grenzen der vorliegenden Untersuchung

Die Validität der vorliegenden Untersuchungsergebnisse muss aus folgenden Gründen als eingeschränkt betrachtet werden:

Die Auswertung der Interviews erfolgte aus Zeitgründen nicht in einer Analysegruppe sondern ausschließlich durch die Autorin. Allerdings fand eine kollegiale Validierung der Ergebnisse mit den Interviewpartnern statt, u.a. auch um deren Zustimmung zu den Textpassagen der Interviewauswertung einzuholen, welche dem Anspruch auf Anonymität nicht mehr gerecht werden konnten.

In Einschränkung zur Forschungsfrage muss festgehalten werden, dass es sich bei der Auswertung um kein vollständiges Marketingbild an den befragten Hochschulen handelt. In den meisten Fällen wurde fast ausschließlich über Maßnahmen der Kommunikationspolitik gesprochen. Bei einer anschließenden quantitativen Überprüfung der Ergebnisse muss mit entsprechenden Fragen zu den anderen Marketinginstrumenten gegengesteuert werden

Ebenso einseitig ist die Sichtweise auf das Marketing der Hochschulen durch die betrachtete Zielgruppe, da in dieser Untersuchung nur Marketingverantwortliche der zentralen Abteilungen befragt wurden. In einer weiteren Untersuchung wäre es sinnvoll, auch die Erfahrungen der dezentralen Bereiche, z.B. der Fakultäten, einfließen zu lassen.

Eine weitere Herausforderung für eine Arbeit diesen Umfangs stellt der stetige Wandel der Rahmenbedingungen und die schnelle Überholung des Erkenntnisstandes dar.

8 Fazit und Ausblick

Die derzeitige Hochschullandschaft ist gekennzeichnet von steigender Autonomie und Selbstverantwortung der Hochschulen. Z.B. bei der Neugestaltung des Leistungsangebotes ist die Kreativität der Hochschulleitung gefragt, denn durch die neuen national und international vergleichbaren Bachelor- und Masterstudiengänge müssen die zusätzlichen Leistungen überdacht und ausgebaut werden, um die Hochschule vom Wettbewerb abzugrenzen. Für eine selbstbestimmtere Auswahl der Studierenden und damit stärkeren Einfluss auf die Qualität und den Ruf der Absolventen, wurde die Zahl der Studiengänge, welche von der ZVS betreut werden, stark reduziert. In den verbliebenen sechs Richtungen dürfen die Hochschulen bereits 60% ihrer Bewerber eigen-

ständig auswählen. Auch auf die Höhe ihres Budgets haben die staatlichen Hochschulen durch Zielvereinbarungen mit dem öffentlichen Mittelgeber und Leistungsindikatoren zur Budgetbemessung zukünftig mehr Einfluss. Einige Hochschulen dürfen bereits jetzt schon selbstständig über die Einführung und die Höhe von Studiengebühren entscheiden. Das Fundraising bei privaten Gebern oder Partnern aus der Wirtschaft wird einen steigenden, selbst zu verantwortenden Teil an der Hochschulfinanzierung ausmachen. Dadurch wird sich zwangsläufig der Wettbewerb der Hochschulen um die (zahlungswilligen) qualifizierten Studierenden und um die potentesten Geber und Gönner verschärfen. Dabei werden diejenigen erfolgreich sein, die gute Leistungen in Forschung und Lehre mit professioneller Kommunikation vorteilhaft zu vermarkten wissen.

Denn: „Nicht die tatsächlich erbrachte Lehr- und Forschungsarbeit einer Universität entscheidet über das Bild der Hochschule in der internen und externen Öffentlichkeit, sondern die wahrgenommene Leistung – und in erheblichem Maße auch Vorurteile – bestimmen dieses Bild.“ (Tutt 2006, S. 172)

Um mit einer stimmigen Kommunikation ein widerspruchsfreies Bild von der Hochschule in der Öffentlichkeit zu erreichen, müssen sich alle Mitglieder der Institution dafür auch verantwortlich fühlen und sich als Repräsentant ihrer Hochschule verstehen. Viele andere Abteilungen neben der Pressestelle erledigen Kommunikationsaufgaben. Das Auslandsamt, die Studienberatung, die Studierendensekretariate, die Weiterbildungsinstitute sowie dezentral die Fakultäten, Fachbereiche und Institute stehen in engem Kontakt mit wichtigen Zielgruppen. Deshalb empfiehlt sich die Entwicklung einer übergreifenden Kommunikationsstrategie als roter Faden, die von einer zentralen Stelle überwacht werden sollte. Z.B. die Erweiterung der Pressestelle zu einer übergreifenden Marketingabteilung, ausgestattet mit neuen Kompetenzen, bietet sich zur Koordination der internen Kommunikation sowie der Öffentlichkeitsarbeit, Werbung, Messen, Events etc. und der Fundraisingaktivitäten an. Zusätzliche Aktivitäten und neues Personal erfordern die Bereitschaft und den Mut der Hochschulleitung zu gewissen Anfangsinvestitionen.

In einer Untersuchung, welche Faktoren sich positiv auf den Entwicklungsstand von Marketingaktivitäten an Hochschulen auswirken, konnten beispielhaft für die Region Berlin/Brandenburg sechs Typen identifiziert werden, die in Abhängigkeit der verschiedenen Eigenschaften der jeweiligen Institutionen, ein anderes Verständnis von Hochschulmarketing bzw. einen unterschiedlichen Entwicklungsstand besitzen und für die jeweils andere Marketingstrategien empfehlenswert scheinen. Die größte Rolle für den

differenzierten Status quo im Hochschulmarketing an Berliner und Brandenburger Hochschulen spielt die Stärke des äußeren Drucks unter dem sich die Hochschule befindet, um ihre Auslastung und die notwendige finanzielle Ausstattung sicherzustellen, sowie das Engagement und die Bereitschaft der Hochschulleitung diesen Herausforderungen mit Marketinginstrumenten zu begegnen.

Trotz der gestiegenen Anzahl von Beiträgen zur Notwendigkeit der Einführung von ökonomischen Überlegungen auch im Hochschulmanagement gibt es viele Kritiker, die ein Ende der Freiheit für Forschung und Lehre prophezeien, wenn der Marketing-Gedanke verstärkt auch an Bildungseinrichtungen Einzug hält. Unumstritten ist, dass Managementansätze aus der privaten Wirtschaft nicht ohne weiteres auf eine Hochschule adaptiert werden können. Wahrscheinlich besteht jedoch die größere Gefahr für Freiheit und Erfolg von Forschung und Lehre in der Missachtung dieser aktuellen Tendenzen (vgl. Tutt 2006, S. 171)!

Anhang 1: Vergleich der Studiengebührenmodelle zum WS 07/08

	Bayern	NRW	Baden Württemberg	Niedersachsen	Hamburg	Hessen	Saarland
Handlungs- spielraum	Gebührenhöhe in vorgegebenem Rahmen	Wahl ob und wie viele Gebühren	Pflicht	Pflicht	Pflicht	Pflicht	Universität Wahl, andere Hochschulen Pflicht
Beginn/ Ende (Hessen)	SoSe 07	SoSe 07 (Erstsemester bereits WiSe 06/07)	SoSe 07	SoSe 07 (Erstsemester bereits WiSe 06/07)	SoSe 07	WiSe 07/08 WiSe 08/09	WiSe 07/08
Gebührenhöhe	FH: 100-500 € Uni: 300-500 €	bis 500 €	500 € fix	500 € fix	500 € fix	500 € fix, bei besonderen Studien- angeboten bis zu 1.500 €	1. & 2. Sem. 300 €, danach 500 €
Differenzierung nach HS-art/ Studiengängen	Möglich	Möglich	Keine	Keine	Keine	Keine	Möglich
weitere Gebühren*	Gebühren für Langzeit- studierende und Zweitstudium abgeschafft	Gebühren für Langzeit- studierende abgeschafft	Keine	Gebühren für Langzeit- studierende: 600, 700, 800 €	Gebühren für Langzeit- studierende abgeschafft	Gebühren für Langzeit- studierende: 500, 700, 900 € Zweitstudien- beitrag: 500- 1500 €	Gebühren für Langzeit- studierende abgeschafft
Verschuldungs- grenze	15.000 €	10.000 €	15.000 €	15.000 €	17.000 €	17.000 €	15.000 €

Gemeinsamkeiten:

Darlehensmöglichkeit mit ähnlichen Modalitäten
Ausfallfond gespeist durch die Hochschulen

*Zweitstudienbeitrag: Rheinland Pfalz 650 €, Sachsen 30-450 €
Gebühren für Langzeitstudierende: Bremen 500 €, Sachsen-Anhalt 500 €, Thüringen 500 €

Anhang 2: Leitfaden für die Interviews mit den Pressesprechern

Briefing:

- Um welches Thema es geht
- Wer hinter der Befragung steht
- Warum der /die Befragte ausgewählt wurde
- Was mit den Informationen geschieht, die gesammelt werden
- Wie, wo und wann das Interview stattfinden und wie lange es dauern wird
- Datenschutz zusichern
- Einverständnis der Befragten einholen, dass das Interview aufgezeichnet wird

Fragen zur Person:

- Wie lange sind sie an dieser Hochschule angestellt?
- Wie lange arbeiten Sie als Pressesprecher?
- Wie definieren Sie Presse-/und Öffentlichkeitsarbeit im Unterschied bzw. Zusammenhang mit dem Begriff Hochschulmarketing?

Marketing an der Hochschule:

- Existiert an ihrer Hochschule ein Marketingkonzept?
- Wie ist Marketing organisatorisch an Ihrer Hochschule verankert? (Einzelpersonen, Gruppen, Gremien, Kompetenzen)
- Wie erfolgt die Koordination und Abstimmung mit den Fakultäten?

Kommunikation mit anderen Anspruchsgruppen:

Wer übernimmt Kommunikationsaktivitäten für die anderen Anspruchsgruppen (außer Presse und Öffentlichkeitsarbeit)?

- Studierende
- Potenzielle Studierende/ Schulen
- Alumni
- Drittmittelgeber

Kritik:

- Worin bestehen die Probleme ihrer täglichen Arbeit?
- Wie schlagen sich die Veränderungen der letzten Jahre in ihrer Arbeit nieder?

Perspektive:

- Welche Wünsche haben Sie für die Zukunft?

**Anhang 3: Vorschlag für einen Fragebogen zur quantitativen Überprüfung der
..... Interviewergebnisse**

A) Status quo des Marketing an ihrer Hochschule

Welche Bedeutung hat Hochschulmarketing an Ihrer Einrichtung?

- sehr große große eher gering gering

In welchem Umfang wird Hochschulmarketing an Ihrer Institution betrieben?

- Studierendenwerbung und Öffentlichkeitsarbeit Kommunikation mit allen Anspruchsgruppen
- Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik Strategisches Führungsinstrument
- Sonstiges:.....

Welche Marketingunterlagen liegen an ihrer Hochschule in schriftlicher Form vor bzw. befinden sich in Planung?

- | | liegt vor | in Planung |
|--|--------------------------|--------------------------|
| Positionierung | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Marketing-Konzept | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Corporate-Design-Richtlinien | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Maßnahmenplanung für das laufende Jahr | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Sonstiges:..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Bitte schätzen Sie ein, wie häufig Abweichungen vom Corporate Design an Ihrer Hochschule vorkommen.

- sehr häufig häufig selten gar nicht

Kommuniziert Ihre Hochschule ein Alleinstellungsmerkmal?

- ja nein

Wenn ja, welches?.....

B) Organisatorische Verankerung von Marketing an der Hochschule

Wie ist das Hochschulmarketing an ihrer Einrichtung organisatorisch verankert?

- zentral teils, teils dezentral

Wie heißt die zentrale Abteilung?.....

Welche der folgenden Abteilungen existieren an ihrer Hochschule und übernehmen Marketingaufgaben?

Wie viele Mitarbeiter sind dort jeweils beschäftigt?

<i>Name der Abteilung (Abweichungen mögl.)</i>	<i>Anz. MA</i>	<i>Name der Abteilung (Abweichungen mögl.)</i>	<i>Anz. MA</i>
<input type="checkbox"/> Pressereferent		<input type="checkbox"/> Studienberatung	
<input type="checkbox"/> Öffentlichkeitsarbeit		<input type="checkbox"/> Studierendensekretariat	
<input type="checkbox"/> Marketing		<input type="checkbox"/> Auslandsamt	
<input type="checkbox"/> Transferstelle		<input type="checkbox"/> Career Service	
<input type="checkbox"/> Fundraising		<input type="checkbox"/> Alumni	
<input type="checkbox"/> Sonstige:.....		<input type="checkbox"/> Weiterbildungszentrum	

Wurden in den letzten zwei Jahren in diesen Abteilungen neue Stellen geschaffen?

ja nein

Wenn ja, wie viele?.....

Existiert an Ihrer Hochschule eine Arbeitsgruppe zur Diskussion von Marketingproblemen?

ja nein

Wenn ja, nennen Sie bitte deren Teilnehmer:

Erfolgt darüberhinaus eine Einbindung des wissenschaftlichen Personals und der Studierenden bei der Lösung von Marketingfragen?

ja nein

Wenn ja, in welcher Form?.....

Welche Rolle spielt die Hochschulleitung bei der Etablierung von Marketing an Ihrer Hochschule?

sehr große große eher gering gering

Wie beurteilen Sie die Zusammenarbeit mit den Fachbereichen, Fakultäten und Professoren?

sehr kooperativ kooperativ eher schwierig konfliktreich

C) Internetauftritt

Wie häufig wird der Internetauftritt ihrer Hochschule aktualisiert?

.....(Monat/Jahr)

Sind die Internetseiten der einzelnen Fakultäten/Fachbereiche dem Corporate Design bzw. dem Erscheinungsbild des zentralen Webauftrittes angepasst?

ja teils, teils nein

Wie erfolgt die Koordination der zentralen und dezentralen Inhalte?

.....

Wer ist für die technische Pflege zuständig?.....

Welche Angebote enthält ihr Internetauftritt neben den üblichen Informationen?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Selbsteinschätzungstest | <input type="checkbox"/> Chat-Rooms |
| <input type="checkbox"/> Bewerbung online | <input type="checkbox"/> Imagefilm o.ä. |
| <input type="checkbox"/> geschützter Bereich für Studium | <input type="checkbox"/> Hochschulshop |
| <input type="checkbox"/> online-learning | <input type="checkbox"/> Formulardownload |
| <input type="checkbox"/> Klausur- und Notenverwaltung | <input type="checkbox"/> CD-Richtlinien und Downloads |
| <input type="checkbox"/> Alumniportal | <input type="checkbox"/> Sonstiges:..... |

D) Potenzielle Studierende

Hatten Sie innerhalb der letzten beiden Jahre Einbrüche oder Überlast in der Anzahl der Bewerbungen zu verzeichnen?

Einbrüche Überlasten

Wie groß waren diese ca. (in Prozent)?.....

Hatten Sie innerhalb der letzten beiden Jahre Schwierigkeiten ihre Kapazitäten auszulasten?

ja nein

Wenn ja, worauf führen Sie das zurück?

Demographischer Wandel Sonstiges:.....

doppelte Bewerbungen

Existieren an Ihrer Hochschule Maßnahmen zur Bestimmung des Einzugsgebietes?

ja nein

Wenn ja, welche?.....

Bitte schätzen Sie ein:

Wieviel Prozent Ihrer Studierendenwerbung sind

regional:%, überregional:%, international:%?

Bitte schätzen Sie ein:

Wieviel Prozent des Heimatortes Ihrer Studierenden ist

regional:%, überregional:%, international:%?

E) Leistungspolitik

Nennen Sie bitte die profildbildenden Studiengänge an Ihrer Hochschule!

Bachelor:

Master:.....

Weiterbildung:.....

F) Preispolitik

Werden an ihrer Hochschule Studiengebühren erhoben? Wenn ja, wofür?

Bachelorstudiengänge

keine Studiengebühren

Masterstudiengänge

Langzeitstudierende

Zweitstudium

Welche Maßnahmen konnten durch die zusätzlichen Gelder finanziert werden?

.....

G) Distributionspolitik

Welche Möglichkeiten des Studiums werden an ihrer Hochschule angeboten?

Präsenzstudium

Fernstudium

online-Learning

H) Personalpolitik

I) Kommunikationspolitik

Wer übernimmt die Kommunikation mit den folgenden Anspruchsgruppen einer Hochschule? Nennen Sie bitte die drei wichtigsten Kommunikationsaktivitäten.

<i>Gruppe</i>	<i>Verantwortlicher</i>	<i>Aktivitäten</i>
Schulen		• • •
Potenzielle Bachelor-Studierende		• • •
Master- oder Weiterbildungsinteressenten		• • •
Studierende		• • •
Ehemalige		• • •
Mitarbeiter		• • •
Träger (z.B. Staat, Kirche)		• • •
Presse		• • •
Öffentlichkeit allgemein		• • •
Wirtschaft allgemein		• • •
Drittmittelgeber		• • •
Sponsoren		• • •
Spender		• • •
Sonstige:....		• • •

J) Kommunikationsbudget

Welches Budget fließt schätzungsweise insgesamt in die Kommunikationspolitik Ihrer Hochschule?

..... €

Welche Maßnahmen wurden durch die Mittel des Hochschulpaktes 2020 realisiert?

.....

K) Erfolgskontrolle

Welche Möglichkeiten der Analyse und Erfolgskontrolle werden an Ihrer Hochschule genutzt?

Sekundärdaten

Statistisches Bundesamt

HRK

CHE

HIS

weitere Hochschulmarketingliteratur

Sonstiges.....

Primärdaten

Zielgruppenanalysen

Befragung der Studienplatzablehner

Erstsemesterbefragung

Lehrevaluation

Studienzufriedenheitsmessung

Absolventenbefragung

Absolventenverbleibanalysen

Sonstiges:.....

L) Zukunftswünsche

Welche Wünsche haben Sie - ihre beruflichen Aufgaben betreffend - für die Zukunft?

-
-
-

M) Einordnung der befragten Person:

Bitte nennen Sie Ihre Funktionsbezeichnung! Besitzen Sie eine leitende Funktion?

Hochschulleitung

ja

Pressesprecher

nein

Marketingreferent

Sonstiges:..... Wenn ja, wie viele Mitarbeiter betreuen Sie?.....

Wie lange arbeiten Sie an dieser Hochschule?.....

Wie lange arbeiten Sie im Marketing?.....

N) Einordnung der Hochschule:

Gründungsjahr:..... Anzahl der Studierenden:.....

Bundesland:..... Einwohnerzahl des Hochschulstandortes:.....

Träger: Anzahl der Studierenden:.....

staatlich

kirchlich

Höhe der Grundmittel:.....

privat

Höhe der Drittmittel:.....

Literaturverzeichnis

- Ahrens-Radlanski, H.; Klein, C. (2004):** PUSH setzt Impulse für den Dialog, in *W&W Spezial vom Stifterverband*, August 2004, S. 8-9.
- Altvater, A. (2001):** Corporate Design, in *Hanft, A. (Hrsg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements, Reihe Hochschulwesen - Wissenschaft und Praxis; o.Z., Luchterhand, Neuwied: 2001, S. 67-72.*
- Armbruster, B. (2003):** Kommunikation als Aufgabe der Universität, in *Studer, Th. (Hrsg.): Erfolgreiche Leitung von Forschungsinstituten, Hochschulen und Stiftungen: Management, Finanzen, Personal und Recht in der Praxis für Wissenschaftseinrichtungen, Wissenschaftsmarketing und PR*, Dashöfer, Hamburg: 2003, S. 10.2.1-10.2.3.
- Armbruster, J. (2008):** Zur Situation der Abteilungen für Öffentlichkeitsarbeit an den Hochschulen der DDR, Pressesprecherin der Universität Potsdam, telefonisches Interview am 14.02.2008.
- BAnz S.13347 (2005):** Bund-Länder-Vereinbarung gemäß Artikel 91b des Grundgesetzes (Forschungsförderung) über die "Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder zur Förderung von Wissenschaft und Forschung an deutschen Hochschulen, in *Exzellenzvereinbarung (ExV) - vom 18. Juli 2005.*
- Beier, S. (2003):** Hochschul sponsoring – Rahmenbedingungen und Faktoren erfolgreicher Kooperationen, Dt. Univ.-Verl., Wiesbaden: 2003.
- BerIHZG (2005):** Berliner Hochschulzulassungsgesetz idF der Bek. v. 18.06.2005
in: *Gesetz- und Verordnungsblatt für Berlin, 61. Jg., Nr.25, 2005, S. 393-395.*
- Berthold, C. (2001):** Strategische Orientierung, in *Hanft, A. (Hrsg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements, Reihe Hochschulwesen - Wissenschaft und Praxis; o.Z., Luchterhand, Neuwied: 2001, S. 430-436.*
- Betzendahl, B. (2005):** Bildung zwischen Ware und öffentlichem Gut: der Wandel in der Akzeptanz von Studiengebühren, Dipl. Arb. Freie Universität, Berlin: 2005.
- BIEM e.V. (2009):** Gemeinsam Zukunft unternehmen! elektronisch veröffentlicht unter:
<http://www.biem-brandenburg.de>, Abruf am 27.01.2009.
- BMBF (2002):** An unseren Hochschulen bewegt sich etwas: Die deutschen Hochschulen auf dem Weg ins 21. Jahrhundert, elektronisch veröffentlicht unter: http://www.bmbf.de/pub/die_deutschen_hs_auf_dem_weg_ins_21_jh.pdf, Abruf am 06.06.2008
- BMBF (2006):** Einigung zum Hochschulpakt 2020, elektronisch veröffentlicht unter: <http://www.bmbf.de/de/6142.php>, Abruf am 03.01.2007.
- BMBF (2007):** Entwurf eines Gesetzes zur Aufhebung des Hochschulrahmengesetzes HRG (HRGAG) vom 9. Mai 2007, elektronisch veröffentlicht unter: http://www.bmbf.de/pub/Regierungsentwurf_HRGAG.pdf, Abruf am 06.07.2009.
- Bogner A., Menz, W. (2005):** Das theoriegenerierende Experteninterview, in *Bogner, A.; Littig, B.; Menz, W. (Hrsg.): Das Experteninterview - Theorie, Methoden, Anwendung*, Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden: 2005, S. 33-70.
- Bohnsack, R. (2003):** Rekonstruktive Sozialforschung, 5.Aufl., Leske u. Budrich, Opladen: 2003.
- Brüggemeier, M. (2001):** Public Management in Hanft, A. (Hrsg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements, Reihe Hochschulwesen - Wissenschaft und Praxis; o.Z., Luchterhand, Neuwied: 2001, S. 377-382.
- Bruhn, M. (2005a):** Kommunikationspolitik, 3.Aufl., Verlag Vahlen, München: 2005 .
- Bruhn, M. (2005b):** Marketing für Nonprofit-Organisationen. Grundlagen-Konzepte-Instrumente, Kohlhammer Verlag, Stuttgart: 2005 .
- Buch, F.; Hener, Y.; v.Stuckrad, T. (2006):** Prognose der Studienkapazitätsüberschüsse und -defizite in den Bundesländern bis zum Jahr 2020 , Arbeitspapier Nr. 77, CHE (Hrsg.), Gütersloh: 2006.
- Bülow-Schramm, M. (2001):** Leitbilder, in *Hanft, A. (Hrsg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements, Reihe Hochschulwesen - Wissenschaft und Praxis; o.Z., Luchterhand, Neuwied: 2001, S. 264-266.*
- BVerfG (2005):** Bundesverfassungsgericht Urteil vom 26.01.2005 elektronisch veröffentlicht unter:
http://www.bverfg.de/entscheidungen/fs20050126_2bvf000103.html, Abruf am 29.08.07.
- Cordes, J. (2002):** Strategisches Management an Hochschulen, in *Cordes, J. (Hrsg.): Hochschulmanagement: betriebswirtschaftliche Aspekte der Hochschulsteuerung*, Dt. Univ.-Verl., Wiesbaden: 2002, S. 37-62.
- Cordes, J.; Bröker, K. (2002):** Sponsoring-Management an Hochschulen, in *Cordes, J. (Hrsg.): Hochschulmanagement: betriebswirtschaftliche Aspekte der Hochschulsteuerung*, Dt. Univ.-Verl., Wiesbaden: 2002, S. 207-229.
- Deller, J.; Huber M. (o.J.):** Verkürzung der Schulzeit bis zum Abitur von 13 auf 12 Jahre, Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (Hrsg.), elektronisch veröffentlicht unter: http://www1.dgfp.com/dgfp/data/pages/DGFP_e.V/Produkte_-_Dienstleistungen/Zeitschrift_Personalfuehrung/Jahrgang_2006/Ausgabe_6_06/FB5_6_06.php, Abruf am 04.01.2007.

- DFG (2007a):** Zahlen und Fakten, elektronisch veröffentlicht unter:
http://www.dfg.de/aktuelles_presse/themen_dokumentationen/exzellenzinitiative/zahlen_fakten.html,
Abruf am 28.01.2008.
- DFG (2007b):** Pressemitteilungen und Stellungnahmen zur Exzellenzinitiative, Transscript des Chats mit DFG-Präsident Professor Matthias Kleiner zur Exzellenzinitiative am Dienstag, 23. Oktober 2007, elektronisch veröffentlicht unter:
http://www.dfg.de/aktuelles_presse/themen_dokumentationen/exzellenzinitiative/download/kleiner_exin_chattranskript_071023.pdf, Abruf am 29.01.2008.
- Duden (2006):** Die deutsche Rechtschreibung, hrsg. vom Wissenschaftlichen Rat der Dudenredaktion, 24.völlig neu bearb. u. erw. Aufl., Meyers Lexikonverlag, Mannheim u.a.: 2006.
- Ebcinoglu, F. (2006):** Die Einführung allgemeiner Studiengebühren in Deutschland: Entwicklungsstand, Ähnlichkeiten und Unterschiede der Gebührenmodelle der Länder, Kurzinformation A4/2006, HIS (Hrsg.), Hannover: 2006.
- Einstieg (2008):** EINSTIEG Abi Messe in Berlin - Rückblick 2008, elektronisch veröffentlicht unter:
<http://www.einstieg.com/events/einstieg-abi-messen/berlin>, Abruf am 13.02.2009.
- Enders, G. (2003):** Marketing und Kommunikation - eine Einführung , in *Univ. Dortmund (Hrsg.): Forschung erfolgreich vermarkten – Ratgeber für die Praxis*, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg: 2003, S. 21-36.
- Escher, H. (2001a):** Öffentlichkeitsarbeit, in *Hanft, A. (Hrsg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements, Reihe Hochschulwesen - Wissenschaft und Praxis; o.Z., Luchterhand, Neuwied: 2001, S. 314-319.*
- Escher, H. (2001b):** Corporate Identity, in *Hanft, A. (Hrsg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements, Reihe Hochschulwesen - Wissenschaft und Praxis; o.Z., Luchterhand, Neuwied: 2001, S. 72-77.*
- Escher, H. (2006):** Eine Chronik der Öffentlichkeitsarbeit der Hochschulen, in *Voss, R.; Gruber, T. (Hrsg.): Hochschulmarketing*, Eul Verlag, Lohmar - Köln: 2006, S. 155-167.
- Flick, U. et al. (2007):** Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick, in *Flick, U. et al. (Hrsg.): Qualitative Forschung: ein Handbuch*, 5. Aufl., Rowohlt's Enzyklopädie, Reinbek bei Hamburg: 2007, S. 13-29.
- Gabriel, G.; v. Stuckrad, T (2007):** Die Zukunft vor den Toren – Aktualisierte Berechnungen zur Entwicklung der Studienanfängerzahlen bis 2020, Arbeitspapier Nr.100, CHE (Hrsg.), Gütersloh: 2007.
- Gerhard, J. (2004):** Die Hochschulmarke – Ein Konzept für deutsche Universitäten, Diss. Univ. St.Gallen, Eul Verlag, Lohmar - Köln: 2004.
- Gerhard, J. (2006):** Die Hochschule als Marke, in *Voss, R.; Gruber, T. (Hrsg.): Hochschulmarketing*, Eul Verlag, Lohmar - Köln: 2006, S. 129-152.
- GG (2002):** Grundgesetz idF der Bek v 26. Juli 2002, elektronisch veröffentlicht unter:
http://www.datenschutz-berlin.de/recht/de/gg/gg2_de.htm#ggvIIIa, Abruf am 29.08.2007.
- Giebisch, P. (2007):** Hochschul fundraising in Deutschland 2004 - 2006, CHE (Hrsg.), Gütersloh: 2007.
- Gruber, T.; Voss, R. (2006):** Grundlagen und Erfassung des Konzeptes der Studienzufriedenheit unter Einbezug eines Best Practice Beispiels, in *Voss, R.; Gruber, T. (Hrsg.): Hochschulmarketing*, Eul Verlag, Lohmar - Köln: 2006, S. 75-95.
- Hachmeister, C.D.; Harde, M.E.; Langer, M.F. (2007):** Einflussfaktoren der Studienentscheidung - Eine empirische Studie von CHE und EINSTIEG, Arbeitspapier Nr.95, CHE (Hrsg.), Gütersloh: 2007.
- Haller, S. (2001):** Dienstleistungsmanagement. Grundlagen-Konzepte-Instrumente, Gabler Verlag, Wiesbaden: 2001.
- Hermanns, A. (2001):** Fundraising, in *Hanft, A. (Hrsg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements, Reihe Hochschulwesen - Wissenschaft und Praxis; o.Z., Luchterhand, Neuwied: 2001, S. 132-135.*
- Himpele, K. (2005):** Argumente gegen Studiengebühren: eine Widerlegung von Behauptungen, Aktionsbündnis gegen Studiengebühren (Hrsg.), 2005.
- Hitzler, R. (1994):** Wissen und Wesen des Experten, in *Hitzler, R. et al. (Hrsg.): Expertenwissen: die institutionalisierte Kompetenz zur Kontruktion von Wirklichkeit*, Westdeutscher Verlag, Opladen: 1994, S. 13-29.
- Homburg, C.; Krohmer, H. (2006):** Marketingmanagement: Strategie-Instrumente-Umsetzung-Unternehmensführung, 2.überarb. u. erw. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden: 2006.
- HRG (2002):** Hochschulrahmengesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 19. Januar 1999 (BGBl. I S. 18), zuletzt geändert durch Artikel 1 des Gesetzes vom 27. Dezember 2004 (BGBl. I S. 3835) unter Berücksichtigung der Entscheidung des Bundesver-fassungsgerichts vom 26. Januar 2005 (2 BvF 1/03), elektronisch veröffentlicht unter: http://www.bmbf.de/pub/hrg_20020815.pdf, Abruf am 10.06.2007.
- HRK (1993):** Westdeutsche Rektorenkonferenz. Stellungnahmen, Empfehlungen, Beschlüsse 1960-1989, Band 1, HRK (Hrsg.), Bonn: 1993 .
- HRK (1995):** Zur Öffentlichkeitsarbeit der Hochschulen, in *HRK (Hrsg.): Dokumente zur Hochschulreform 102/1995*, Bonn: 1995, .
- HRK (2005):** EntschlieÙung "Chance nicht Last: Empfehlung für einen Hochschulpakt 2020" in : , http://www.hrk.de/de/download/dateien/Beschluss_Hochschulpakt_2020.pdf, , : 2005, Abruf am 04.01.2007.

- HRK (2006a):** Bologna Reader - Texte und Hilfestellungen zur Umsetzung der Ziele des Bologna-Prozesses an deutschen Hochschulen, 5. Aufl., HRK (Hrsg.), Bonn: 2006.
- HRK (2006b):** Eckpunkte zum Hochschulpakt 2020, vom 10.10.2006, elektronisch veröffentlicht unter: http://www.hrk.de/de/beschluesse/109_3434.php, Abruf am 03.01.2007.
- HRK (2006c):** Zur Zukunft der Exzellenzinitiative, Stellungnahme der HRK vom 14.11.2006, elektronisch veröffentlicht unter: http://www.hrk.de/de/beschluesse/109_3543.php, Abruf am 28.01.2008.
- HRK (2007a):** HRK sieht Umsetzung des Hochschulpaktes in den Ländern mit großer Sorge, Pressemitteilung 14.2.2007, elektronisch veröffentlicht unter: http://www.hrk.de/de/download/dateien/PM_Hochschulpakt.pdf, Abruf am 04.01.2007.
- HRK (2007b):** Statistische Daten zur Einführung von Bachelor- und Masterstudiengängen Wintersemester 2007/2008, in *HRK (Hrsg.): Statistiken zur Hochschulpolitik 3/2007*, Bonn: 2007.
- HRK (2007c):** Im Brennpunkt: Exzellenzinitiative, elektronisch veröffentlicht unter: <http://www.hrk.de/de/home/111.php>, Abruf am 13.07.2007 .
- HRK (2008):** Statistische Daten zur Einführung von Bachelor- und Masterstudiengängen Wintersemester 2008/2009, in *HRK (Hrsg.): Statistiken zur Hochschulpolitik 3/2008*, Bonn: 2008.
- HRK (2009):** Anzahl der staatlichen, privaten und kirchlichen Hochschulen, elektronisch veröffentlicht unter: www.hochschulkompass.de, Abruf am 06.07.2009.
- Hüttmann, J.; Pasternack, P. (2005):** Studiengebühren nach dem Urteil in, Arbeitsberichte, Institut für Hochschulforschung an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Wittenberg: 2005.
- Jäger, M. (2006):** Leistungsorientierte Budgetierung: Analyse der Umsetzung an ausgewählten Universitäten und Fakultäten/Fachbereichen, Kurzinformation A1/2006, HIS (Hrsg.), Hannover: 2006.
- Kassner, K.; Wassermann, P. (2005):** Nicht überall wo Methode drauf steht, ist auch Methode drin, in *Bogner, A.; Littig, B.; Menz, W. (Hrsg.): Das Experteninterview - Theorie, Methoden, Anwendung*, Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden: 2005, S. 95-112.
- Kelle, U.; Erzberger, Ch. (2007):** Qualitative und quantitative Methoden: kein Gegensatz, in *Flick, U. et al. (Hrsg.): Qualitative Forschung: ein Handbuch*, 5. Aufl., Rowohlt's Enzyklopädie, Reinbek bei Hamburg: 2007, S. 299-310.
- KMK (2005a):** Prognose der Studienanfänger, Studierenden und Hochschulabsolventen bis 2020 - Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 22.09.2005, Statistische Veröffentlichungen der Kultusministerkonferenz - Dokumentation Nr. 176, KMK (Hrsg.), Bonn: 2005 .
- KMK (2005b):** Regelung der Länder über die Dauer der Schulzeit am Gymnasium bis zur Erlangung der Allgemeinen Hochschulreife, elektronisch veröffentlicht unter: <http://www.kmk.org/schul/SchulzeitamGymnasium.pdf>, Abruf am 20.03.2007.
- KMK (2006):** Das Bildungswesen der Bundesrepublik Deutschland 2005, KMK (Hrsg.), Bonn: 2006.
- Koch, H. (2007):** ZVS - Der lange Weg zur Wunsch-Uni, elektronisch veröffentlicht unter: <http://www.einstieg.com/schueler/news/studium/wie-studieren/meldung/3202/key/8ad6f48b10/>, Abruf am 10.09.2007.
- Kompetenznetz (2009):** Aufruf zum Girls'Day – Mädchen-Zukunftstag 2009, elektronisch veröffentlicht unter: <http://www.kompetenz.de/Aktuelles/Aufruf-Girls-Day-2009>, Abruf am 27.01.2009.
- Kotler, Ph.; Fox, K. (1995):** Strategic marketing for educational institutions, 2.ed, Prentice Hall, New York: 1995.
- Kotler, Ph.; Armstrong, G.; Saunders, J.; Wong, V. (2007):** Grundlagen des Marketing, 4.aktual. Aufl., Pearson Studium, München: 2007 .
- Kroeber-Riel, W.; Esch, F.-R. (2004):** Strategien und Technik der Werbung, 6.überarb. und erw. Aufl., Verlag Vahlen, München: 2004.
- Kroeber-Riel, W.; Weinberg, P. (2005):** Konsumentenverhalten, 8.Aufl., Kohlhammer Verlag, Stuttgart: 2005.
- Kruse, J. (2007):** Reader "Einführung in die Qualitative Interviewforschung", 2007.
- Langer, M.; Armbruster, B.; Hüning, L. (2007):** Fundraising von und für Hochschulen: Stand, Herausforderungen und Lösungsansätze, Zentrale Ergebnisse der 6. Tagung der CHE-Marketing-Runde, CHE (Hrsg.), Gütersloh: 2007.
- van der Lely, U. (2006):** Ein Erfahrungsbericht zur Hochschul-PR im neuen Jahrtausend, in *Voss, R.; Gruber, T. (Hrsg.): Hochschulmarketing*, Eul Verlag, Lohmar - Köln: 2006, S. 185-203.
- Lübbert, D. (2007):** Lecturer und Lehrprofessur: Neue Personalmodelle für die Hochschulen, in *Deutscher Bundestag (Hrsg.) Wissenschaftliche Dienste: Nr.29/07* elektronisch veröffentlicht unter: http://www.bundestag.de/wissen/analysen/2007/Lecturer_und_Lehrprofessur.pdf, Abruf am 24.02.2009.
- Mayring, P. (2002):** Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zum qualitativen Denken, Beltz, Basel: 2002.
- Mayring, P. (2003):** Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken, Beltz, Weinheim u. Basel: 2003.

- Meffert H. (2000):** Marketing - Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 9.Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden: 2000.
- Meffert H., Bruhn, M. (2003):** Dienstleistungsmarketing. Grundlagen-Konzepte-Methoden, Gabler Verlag, Wiesbaden: 2003.
- Melzer, A. (2008):** Professionelles Fundraising an Hochschulen : wie es die Technische Universität München macht, in *Beiträge zur Hochschulforschung*: Jg.34 (2008), Heft 30, S. 58-68.
- Menke, B.; Trenkamp, O. (2009):** Holperiger Weg aus dem Vergabe-Chaos, in Spiegel online 25. Februar 2009, elektronisch veröffentlicht unter: <http://www.spiegel.de/unispiegel/studium/0,1518,druck-609898,00.html>, Abruf am 04.03.2009.
- Merkens, H. (2007):** Auswahlverfahren, Sampling, Fallkonstruktion, in *Flick, U. et al. (Hrsg.): Qualitative Forschung: ein Handbuch*, 5. Aufl., Rowohlt's Enzyklopädie, Reinbek bei Hamburg: 2007, S. 286-299.
- Meuser, M.; Nagel, U. (1994):** Expertenwissen und Experteninterview, in *Hitzler, R. et al. (Hrsg.): Expertenwissen: die institutionalisierte Kompetenz zur Kontruktion von Wirklichkeit*, Westdeutscher Verlag, Opladen: 1994, S. 180-192.
- Meuser, M.; Nagel, U. (2003):** Experteninterview, in *Bohnsack, R.; Marotzki, B.; Meuser, M. (Hrsg.): Hauptbegriffe qualitativer Sozialforschung*, Leske u. Budrich, Opladen: 2003, S. 57-58.
- Meuser, M.; Nagel, U. (2005):** ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion, in *Bogner, A.; Littig, B.; Menz, W. (Hrsg.): Das Experteninterview - Theorie, Methoden, Anwendung*, Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden: 2005, S. 71-93.
- Meyer-Guckel, V. (2002):** Auswahlverfahren für Studienbewerber - Neue Instrumente der Qualitätssicherung, in *HRK (Hrsg.): Hochschulmarketing im Aufbruch – Qualität und Wettbewerb.; Tagungsdokumentation: Eine Veranstaltung des Hochschulkonsortiums GATE Germany und des Projekts Qualitätssicherung der HRK am 29./30.10.2001 im Bonner Wissenschaftszentrum*, Trio Verlag, Königswinter: 2002.
- Müller, Ch. (2006):** Politische und organisatorische Ebenen des Hochschulmarketings, in *DAAD (Hrsg.): Hochschulmarketing. Ein Handbuch für Politik und Praxis*, Band 9, Bertelsmann, Bielefeld: 2006, S. 29-33.
- Müller-Böling, D. (2001):** Qualitätsmanagement, in *Hanft, A. (Hrsg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements, Reihe Hochschulwesen - Wissenschaft und Praxis; o.Z., Luchterhand, Neuwied: 2001, S. 388-394.*
- Müller-Böling, D. (2008):** Marketing von Hochschulen - Ein Rück- und Ausblick, in *Bruhn, M.; Kirchgeorg, M., Meier, J.: Marktorientierte Führung im wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandel*, Gabler Verlag, Wiesbaden: 2008, S. 263-279.
- Nohl, A.M. (2008):** Interview und dokumentarische Methode, 2.überarb. Aufl., VS-Verl.für Sozialwiss., Wiesbaden: 2008.
- Notz, M.; Roy, P. (2008):** Fundraising-Konzepte für Hochschulen mit professioneller Unterstützung: Notwendigkeit, Struktur, Herausforderungen, in *Beiträge zur Hochschulforschung*: Jg.35 (2008), Heft 30, S. 106-126.
- Pechar, H. (2001a):** Privatuniversitäten, in *Hanft, A. (Hrsg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements, Reihe Hochschulwesen - Wissenschaft und Praxis; o.Z., Luchterhand, Neuwied: 2001, S. 359-362.*
- Pechar, H. (2001b):** Studiengebühren in *Hanft, A. (Hrsg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements, Reihe Hochschulwesen - Wissenschaft und Praxis; o.Z., Luchterhand, Neuwied: 2001, S. 456-463.*
- Peisert, H. (1990):** Entwicklung und Struktur des Hochschulwesens in der DDR, in *Anweiler, Oskar (Hrsg.): Vergleich von Bildung und Erziehung in der Bundesrepublik Deutschland und in der Deutschen Demokratischen Republik*, Verl. Wiss. u. Politik, Köln: 1990, S. 394-413.
- Pepels, W. (2005):** Grundlagen der Unternehmensführung, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München: 2005.
- Pfadenauer, M. (2005):** Auf gleicher Augenhöhe reden: Das Experteninterview - ein Gespräch zwischen Experte und Quasi-Experte, in *Bogner, A.; Littig, B.; Menz, W. (Hrsg.): Das Experteninterview - Theorie, Methoden, Anwendung*, Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden: 2005, S. 113-130.
- Pleon Event + Sponsoring (2008):** Sponsoring Trends 2008, elektronisch veröffentlicht: http://www.pleon.de/fileadmin/user_upload/pleonkk/studien/SponsoringTrends2008Web.pdf, Abruf am 10.01.2009.
- Reckenfelderbäumer, M.; Kim, S.-S. (2006a):** Hochschulmarketing 2010 - Aktuelle Herausforderungen und Marketingansätze für deutsche Hochschulen, in *Kleinaltenkamp, M.(Hrsg.): Innovatives Dienstleistungsmarketing in Theorie und Praxis, Tagungsband zum Workshop Dienstleistungsmarketing 2006*, Wiesbaden: 2006, S. 261-281.
- Reckenfelderbäumer, M.; Kim, S.-S. (2006b):** Instrumente des Hochschulmarketing, in *Voss, R.; Gruber, T. (Hrsg.): Hochschulmarketing*, Eul Verlag, Lohmar - Köln: 2006, S. 101-126.
- Reiners, M. (2001):** Internet-Marketing, in *Hanft, A. (Hrsg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements, Reihe Hochschulwesen - Wissenschaft und Praxis; o.Z., Luchterhand, Neuwied: 2001, S. 212-216.*
- Rubens-Laarmann, A. (2007):** Marketing für die universitäre Weiterbildung am Beispiel des Zentrums für Weiterbildung an der Universität Dortmund in, Discussion paper Nr.01/2008,elektronisch veröffentlicht unter: <http://www.zfw.uni-dortmund.de/wilkesmann/publikationen/paper%2001-2007.pdf>, Abruf am 10.07.2007.

- Rytlewski, R. (1990):** Entwicklung und Struktur des Hochschulwesens in der DDR, in *Anweiler, Oskar [Hrsg.]: Vergleich von Bildung und Erziehung in der Bundesrepublik Deutschland und in der Deutschen Demokratischen Republik*, Verl. Wiss. u. Politik, Köln: 1990, S. 414-424.
- Schade, A. (2002):** Akkreditierung und Evaluation von Studienprogrammen, in *HRK (Hrsg.): Hochschulmarketing im Aufbruch – Qualität und Wettbewerb., Tagungsdokumentation: Eine Veranstaltung des Hochschulkonsortiums GATE Germany und des Projekts Qualitätssicherung der HRK am 29./30.10. 2001 im Bonner Wissenschaftszentrum*, Trio Verlag, Königswinter: 2002.
- Schmidt, S. (2004):** Hochschulmarketing. Grundlagen-Konzepte-Perspektiven, VDM-Verl. Müller, Düsseldorf: 2004.
- Schmitt, M. (2005):** Auswahl von Studierenden: Historie, Zweck und Aufbau des Diskussionsforum, in *Psychologische Rundschau*: Jg.56 (2005), Heft 2, S. 123-124.
- Schober, K.S. (2001):** Strategisches Fakultätsmarketing – Problematik, Konzeptualisierung und Implementierung am Beispiel der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät Nürnberg, GIM Gesellschaft für Innovatives Marketing e.V (Hrsg.), Nürnberg: 2001 .
- Schubert, K.; Klein, M. (2006):** Das Politiklexikon, 4.aktual. Aufl., Dietz, Bonn: 2006.
- Shoemaker, C.; Muston, R. (1999):** Institutions as "Marketing Oriented" Organisations: The President as the Guiding Force in Marketing, in *Higher Education Electronical Newsletter: Vol. XIII*, elektronisch veröffentlicht unter: <http://www.marketinged.com/library/newsltr/1302mhe.txt>, Abruf am 28.07.2007.
- Staatsvertrag über die Vergabe von Studienplätzen (2006):** vom 22. Juni 2006, elektronisch veröffentlicht unter: http://www.zvs.de/Service/Download/G02_WS2006.pdf, Abruf am 10.09.2007.
- Statistisches Bundesamt (2005):** Hochschulstandort Deutschland 2005, elektronisch veröffentlicht unter: <https://www-ec.destatis.de/csp/shop/sfg/bpm.html.cms.cBroker.cls?cmspath=struktur,vollanzeige.csp&ID=1018407>, Abruf am 25.07.2007.
- Statistisches Bundesamt (2006):** Finanzen der Hochschulen, in Fachserie 11 Reihe 4.5 - 2005, elektronisch veröffentlicht unter: <https://www-ec.destatis.de/csp/shop/sfg/bpm.html.cms.cBroker.cls?cmspath=struktur,vollanzeige.csp&ID=1020551>, Abruf am 25.07.2007.
- Statistisches Bundesamt (2007):** 4% mehr Studienanfänger im Studienjahr 2007 in Pressemitteilung Nr. 502 vom 12.12.2007, elektronisch veröffentlicht unter: http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pm/2007/12/PD07__502__213,templateld=renderPrint.psm1, Abruf am 25.07.2007.
- Statistisches Bundesamt (2008a):** Neuer Höchststand bei Studienanfängerquote, Pressemitteilung Nr.457 vom 01.12.2008, elektronisch veröffentlicht unter: http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pm/2008/12/PD08__457__213,templateld=renderPrint.psm1, Abruf am 24.02.2009.
- Statistisches Bundesamt (2008b):** Höchster Wanderungsgewinn an Studierenden in Berlin, Pressemitteilung Nr.187 vom 20.05.2008, elektronisch veröffentlicht unter: http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pm/2008/05/PD08__187__213,templateld=renderPrint.psm1, Abruf am 24.02.2009.
- Statistisches Bundesamt (2008c):** Anzahl der Hochschulen nach Hochschularten im Wintersemester 2007/08, elektronisch veröffentlicht unter: <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Navigation/Statistiken/BildungForschungKultur/Hochschulen/Hochschulen.psm1>, Abruf am 09.03.2009.
- Statistisches Bundesamt (2009a):** Hochschulen gaben im Jahr 2007 33,3 Milliarden Euro aus in Pressemitteilung Nr. 196 vom 25.05.2009 elektronisch veröffentlicht unter: http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pm/2009/05/PD09__196__213,templateld=renderPrint.psm1, Abruf am 03.07.2009.
- Statistisches Bundesamt (2009b):** Finanzen der Hochschulen, in Fachserie 11 Reihe 4.5 - 200, elektronisch veröffentlicht unter: <https://www-ec.destatis.de/csp/shop/sfg/bpm.html.cms.cBroker.cls?CSPCHD=00100001000041icxkw6000000IHmEIFS2M4iGDRdluMByiQ--&cmspath=struktur,vollanzeige.csp&ID=1024027>, Abruf am 03.07.2009.
- Steinke, I. (2007):** Gütekriterien qualitativer Forschung, in *Flick, U. et al. (Hrsg.): Qualitative Forschung: ein Handbuch*, 5. Aufl., Rowohlt's Enzyklopädie, Reinbek bei Hamburg: 2007, S. 319-331.
- Steinmann, H.; Schreyögg, G. (2000):** Management. Grundlagen der Unternehmensführung, 5.Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden: 2000.
- Svensson, G.; Wood, G. (2007):** Are university students really customers? When illusion may lead to delusion for all!, in *International Journal of Educational Management: Vol.21 (2007), No.1*, S. 17-28.
- Thieme, L. (2003):** Hochschulmarketing, in *Studer, Th. (Hrsg.): Erfolgreiche Leitung von Forschungsinstituten, Hochschulen und Stiftungen: Management, Finanzen, Personal und Recht in der Praxis für Wissenschafts-einrichtungen, Wissenschaftsmarketing und PR*, Hamburg: 2003, S. 10.1.1-10.1.4.
- Thieme, L. (2001):** Werbung, in *Hanft, A. (Hrsg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements, Reihe Hochschulwesen - Wissenschaft und Praxis; o.Z., Luchterhand, Neuwied: 2001, S. 493-496.*
- Thomaschewski, A. (2007):** Vermarktung weiterbildender Studiengänge in der Praxis : Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in *Hanft, A.; Simmel, A.(Hrsg.): Vermarktung von Hochschulweiterbildung: Theorie und Praxis*, Waxmann, Münster u.a.: 2007, S. 113-126.

- Trabold, A. (2003):** Die Bedeutung der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit für ein Forschungsinstitut, in *Studer, Th. (Hrsg.): Erfolgreiche Leitung von Forschungsinstituten, Hochschulen und Stiftungen: Management, Finanzen, Personal und Recht in der Praxis für Wissenschaftseinrichtungen, Wissenschaftsmarketing und PR*, Hamburg: 2003, S. 10.3.1-10.3.6.
- Trogele, U. (1997):** Strategisches Marketing für deutsche Universitäten: die Anwendung von Marketing-Konzepten amerikanischer Hochschulen in deutschen Universitäten, 2.durchges. Aufl., Lang, Frankfurt/M.: 1997.
- Trost, G. (2005):** Studierendenauswahl durch die Hochschulen: Welche Schritte sind zu gehen?, in *Psychologische Rundschau*: Jg.56 (2005), Heft 2, S. 140-142.
- Tutt, L. (2006):** Public relations als Element der Hochschulmarketing-Kommunikation, in *Voss, R.; Gruber, T. (Hrsg.): Hochschulmarketing*, Eul Verlag, Lohmar - Köln: 2006, S. 171-183.
- VergabeVO ZVS (2007):** Vergabeverordnung ZVS Stand: SS 2007, elektronisch veröffentlicht unter: <http://www.zvs.de/Service/Download/G03.pdf>, Abruf am 10.09.2007.
- Vogel, A. (2001):** Alumniorganisationen, in *Hanft, A. (Hrsg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements, Reihe Hochschulwesen - Wissenschaft und Praxis; o.Z.*, Luchterhand, Neuwied: 2001, S. 6-11.
- Voss, R. (2006):** Einleitung, in *Voss, R.; Gruber, T. (Hrsg.): Hochschulmarketing*, Eul Verlag, Lohmar - Köln: 2006, S. 25-27.
- Voss, R.; Gruber, T.; Szmigin, I. (2007):** Service Quality in higher education: The role of student expectations, in *Journal of Business Research*, 2007, No.60, S. 949-959.
- Voss, R.; Gruber, T.; Szmigin, I. (2006):** Elemente und Instrumente der strategischen Marketing-Planung von Hochschulen, in *Voss, R.; Gruber, T. (Hrsg.): Hochschulmarketing*, Eul Verlag, Lohmar - Köln: 2006, S. 25-45.
- Warnecke, T. (2009):** Hochschulfusion - Banker trifft Polizist, in *Tagesspiegel*, 30.03.2009.
- Wolff, S. (2007):** Wege ins Feld und ihre Varianten, in *Flick, U. et al. (Hrsg.): Qualitative Forschung: ein Handbuch*, 5. Aufl., Rowohlt's Enzyklopädie, Reinbek bei Hamburg: 2007, S. 334-349.
- ZAB (2009):** Die ZukunftsAgentur Brandenburg GmbH – Partner in allen Fragen der Wirtschaftsförderung, elektronisch veröffentlicht unter: <http://www.zab-brandenburg.de/de/28.aspx>, Abruf am 09.03.2009.
- Ziegele, F. (2001):** Indikatoren gestützte Mittelvergabe, in *Hanft, A. (Hrsg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements, Reihe Hochschulwesen - Wissenschaft und Praxis; o.Z.*, Luchterhand, Neuwied: 2001, S. 195-200.
- Ziegele, F., Langer, M.F., Müller, U. (2006):** Die Einführung und Gestaltung von Studienbeiträgen - ein Checkliste für Hochschulen, Arbeitspapier Nr. 73, CHE (Hrsg.), Gütersloh: 2006.
- Zöllner, J. (2008):** Forschung an Fachhochschulen - Brücke zwischen Wissenschaft und Wirtschaft, in *Semester Journal FHW Berlin*, 2008, Heft 2, S.4
- ZVS (2007a):** Art der Hochschulzugangsberechtigung, elektronisch veröffentlicht unter: <http://www.zvs.de/Antragstellung/HinweiseZA/ArHZB.htm>, Abruf am 20.03.2007.
- ZVS (2007b):** Neue Regeln der Studienplatzvergabe, elektronisch veröffentlicht unter: <http://www.zvs.de>, Abruf am 10.09.2007.
- ZVS (2007c):** Die ZVS Zulassungsregeln im Überblick in, elektronisch veröffentlicht unter: http://www.zvs.de/Service/Download/Regeln_abWS_2005.pdf, Abruf am 10.09.2007.
- 5. HRGÄndG (2002):** Fünftes Gesetz zur Änderung des Hochschulrahmengesetzes und andere Vorschriften vom 16.02. 2002.

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit versichere ich an Eides statt, dass ich die vorliegende Dissertation ohne fremde Hilfe angefertigt und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe. Alle Teile, die wörtlich oder sinngemäß einer Veröffentlichung entstammen, sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde noch nicht veröffentlicht oder einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Potsdam, den 13. Juli 2007

Reingard Jäger