

Studienwerbung und Marketingaktivitäten der ostdeutschen Hochschulen

Ergebnisse einer Befragung im ersten Vierteljahr 2008

Martin Winter*
Wittenberg

Den ostdeutschen Ländern wird für die nächsten Jahre ein gravierender Rückgang der Studienberechtigten und damit letztlich auch der Studierenden prognostiziert.¹ In den westdeutschen Ländern dagegen wird die Zahl der Studierenden stark ansteigen. Für die dortigen Hochschulen stellt sich damit die Frage, wie

der Andrang der Abiturient/inn/en bewältigt werden kann. Aus diesem Grund wurde 2007 zwischen Bund und Ländern der Hochschulpakt 2020 abgeschlossen.² Danach werden an westdeutschen Hochschulen neue Studienplätze aufgebaut, in Ostdeutschland dagegen werden vorerst die Kapazitäten nicht abgebaut. Ziel ist es vielmehr, Studierwillige, insbesondere aus Westdeutschland, für ein Studium in den neuen Ländern zu gewinnen.

In diesem Zusammenhang steht nicht nur Studienwerbung, sondern auch Hochschulmarketing im Zentrum der Bemühungen. Marketing ist ein Konzept aus der Betriebswirtschaft; es meint die Ausrichtung eines Unternehmens und seiner Produktpalette am Markt zwecks Erfolgsmaximierung. Eine gängige *Definition von Marketing* lautet entsprechend: "Marketing is the process of planning and executing the conception, pricing, promotion and distribution of ideas, goods and services to create

¹ Links zu den relevanten Prognosen der Kultusministerkonferenz, des Centrums für Hochschulentwicklung CHE und des Instituts für Hochschulforschung HoF Wittenberg sind auf folgender Internetseite gelistet: <http://www.hochschulkampagne.de/zielgruppen/prognosen.htm>

² Mehr zum Hochschulpakt im Internet siehe: <http://www.hochschulkampagne.de/hochschulpakt.htm>

* Mitarbeit an den empirischen Erhebungen. *Anja Franz* und *Dirk Lewin*

exchanges that satisfy individual and organisational objectives”.³ In eine ähnliche Richtung geht auch das Marketingverständnis von Heribert Meffert, dem maßgeblichen Marketing-Experten in Deutschland. Er begriff Marketing als die „Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potenziellen Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten“ zum Zwecke der Befriedung von Kundenbedürfnissen und Verwirklichung von Unternehmenszielen.⁴ In betriebswirtschaftlicher Diktion wird demgemäß von einem Käufermarkt ausgegangen, das heißt der Anbieter muss Käufer für sein Produkt finden bzw. Produkte zu einem bestimmten Preis anbieten (damit er es „absetzen“ kann) – und dazu müssen Marktforschung betrieben und eine Distributions- und Kommunikationsstrategie passend zum Produkt und Preis entwickelt werden. Diese vier Aspekte – Produkt, Preis, Distribution und Kommunikation – kennzeichnen auch das operative Marketing, den sog. Marketing-Mix.

Was nun die ostdeutschen Hochschulen in Sachen Marketing und Studienwerbung im Kontext des Hochschulpakts 2020 planen bzw. bereits realisieren, sollte in einer Umfrage unter den ostdeutschen Hochschulen festgestellt werden, deren Ergebnisse im Folgenden vorgestellt werden.

1. Befragung und Befragte

Es gibt *in den fünf ostdeutschen Flächenländern 36 Hochschulen* – die Kunst- und Musikhochschulen, die Verwaltungshochschulen und das Hochschulinstitut Zittau nicht mitgerechnet. 14 davon sind Universitäten und 22 Fachhochschulen (auch Hochschulen genannt). Diese 36 Hochschulen sollten zum Thema *„Studienwerbung und Hochschulmarketing im Kontext des Hochschulpakts 2020“* interviewt werden. Von den 36 Hochschulen wollten nur zwei Fachhochschulen und eine Universität an der Befragung nicht teilnehmen. Die Umfrage selbst fand von Februar bis April 2008 statt.

Da unklar war, wer zum einen in der Hochschule tatsächlich für Marketing und Studienwerbung verantwortlich ist und zum anderen gleichzeitig auch kompetent Antwort geben kann, wurde die Hochschulleitung kontaktiert und um einen kompetenten *Gesprächspartner* gebeten. Das

³ S. 4 in: McDaniel, Carl/Gates, Roger 2004: Marketing Research Essentials. Hoboken, NJ: Wiley. 4. Auflage.

⁴ S. 10 ff. in: Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Kirchgeorg, Manfred 2008: Marketing. Wiesbaden: Gabler. 10. Auflage.

Interview vor- und nachbereitend wurde auf den Internetseiten der jeweiligen Hochschule nach Informationen zum Thema recherchiert.

Von den 13 Universitäten haben drei und von den 20 Fachhochschulen 13 *Angehörige der Hochschulleitung* an der Befragung teilgenommen, davon waren sechs Rektoren, sechs Prorektoren (zumeist für Studium und Lehre zuständig) und vier Kanzler. Die 17 anderen Interviewpartner waren *Angehörige der Verwaltung*, entweder leitende Angestellte der Bereiche „Öffentlichkeitsarbeit“ oder „Studienangelegenheiten“ oder in zwei Fällen auch der Strategie- und Entwicklungsplanung; vier der Befragten waren dezidiert Marketing-Referent/inn/en (siehe auch Abschnitt 2.8.).

Grundlage der Interviews war ein *Leitfaden mit elf Fragen ohne feste Antwortkategorien*. Der Leitfaden wurde offen gehandhabt, das heißt die Reihenfolge der Fragen konnte variiert werden, ebenso konnte bei einzelnen Fragen nachgehakt werden. Die Gespräche wurden mit Einverständnis der Befragten aufgezeichnet und dann zusammenfassend protokolliert.

Obwohl es fast „nur“ um Informationsfragen und nicht um die Erhebung von Meinungen und Einschätzungen ging, stellt sich das *Problem der sozialen Erwünschtheit der Antworten*. Zu Beginn des Interviews wurde auf dessen Anliegen verwiesen: Anlass des Interviews seien der Hochschulpakt 2020, die sinkende Abiturientenzahlen in Ostdeutschland und die Reaktion der Hochschulen in den Bereichen Studienwerbung und Marketing. Naheliegend ist es, dass sich nach dieser Gesprächseinführung auch das Antwortverhalten an vermeintlich erwünschten Vorgaben orientierte.

Einige Interviewpartner gaben zudem zu verstehen, dass sie Ideen bzw. Maßnahmen der Studienwerbung und des Hochschulmarketings nicht preisgeben wollten bzw. dass diese nicht veröffentlicht werden sollten, um einen vermeintlichen Vorsprung vor der Konkurrenz, den anderen Hochschulen, zu halten und um Nachahmer zu verhindern. Einige Hochschulen wollten eine Veröffentlichung ihrer Interviewpassagen denn auch erst nach ihrer Einwilligung zulassen. Wettbewerb wird hier offensichtlich als Agieren in feindseliger Umwelt begriffen; man meint um dieselbe Klientel, die Studieninteressierten, zu konkurrieren. Aus diesem Grund wird im Folgenden *auf namentliche Nennungen der Hochschulen weitgehend verzichtet*.

Die Idee eines *kooperativen Wettbewerbs* ist den Hochschulen anscheinend fremd. Zu sehr sind sie auch in den letzten Jahren als eigen-

ständige Unternehmungen, als korporative Akteure mit eigenen Interessen, Kalkülen und Strategien definiert und entsprechend mit Handlungspotenzialen ausgestattet worden, als dass sie nun sich als Teil eines Gesamtzusammenhangs wie eines Landeshochschulsystems oder – ökonomisch formuliert – einer Firma unter dem Dach einer Holding verstehen könnten. Erschwerend kam hier sicherlich die parallel zur Autonomisierung der Hochschulen laufenden Kürzungswellen dazu, die das Misstrauen der Hochschulangehörigen gegenüber übergeordneten Stellen und hochschulübergreifenden Vorhaben wachsen haben lassen. Dies gilt aber nicht überall, insbesondere im regionalen Kontext wird kooperiert, so die gemeinsamen Auftritte der beiden Dresdner Hochschulen auf Bildungsmessen oder die Initiative aus Jena namens „Studentenparadies“⁵. Auch für die Universität Leipzig ist durchaus vorstellbar, eine gemeinsame Werbestrategie im Rahmen des mitteldeutschen Universitätsverbundes mit Jena und Halle zu verfolgen.

Zu betonen ist, dass diese qualitativ angelegte empirische Studie nur dazu taugt, *das Feld zu explorieren und Thesen zu entwickeln*. Weitere quantitativ ausgerichtete Untersuchungen, die tatsächlich Zusammenhänge und Unterschiede messen können, müssten folgen. Auch aus diesem Grund wird im Folgenden auf exakte Zahlenangaben verzichtet. Allerdings ist im Bereich Studienwerbung im Kontext des Hochschulpakts 2020 derzeit Vieles im Wandel; in den Interviews ist häufig von Absichten und Planungen die Rede, so dass in ein paar Monaten die Aussagen wieder revidiert bzw. aktualisiert werden müssten. Die Befragung ist also nur eine *Momentaufnahme vom ersten Viertel des Jahres 2008*.

2. Befragungsergebnisse

2.1 *Einschätzung der hochschulübergreifenden Kampagnen der Länder*

Die Frage nach einer Einschätzung der landesweiten Aktivitäten zum Hochschulmarketing und zur Studienwerbung war nicht expliziter Teil des Fragenkatalogs. Bei vielen Befragten wurden die hochschulübergreifenden Kampagnen der eigenen Länder aber im Kontext der Frage nach den Maßnahmen der Hochschulen thematisiert. Diese sind in allen ost-

⁵ Siehe: <http://www.studentenparadies-jena.de/>

deutschen Bundesländern entweder bereits angelaufen oder gerade in der Planung.

Auf der einen Seite wird eine konzentrierte Kampagne insbesondere von kleineren Hochschulen (das sind zumeist Fachhochschulen) als vorteilhaft betrachtet. Diese sehen sich selbst auch in ihren finanziellen und personellen Mitteln beschränkt, eine eigenständige Kampagne aufzubauen, die tatsächlich eine gewisse Breitenwirkung in anderen Ländern entwickelt. Eine Länderkampagne wird auch deshalb hier eher nützlich gesehen. Sie könne generell positive Faktoren des Ost-Studiums, wie eine gute Ausstattung und Betreuungsrelation an den Hochschulen oder den Verzicht auf Studiengebühren oder die günstigen Unterhaltskosten in Ostdeutschland in konzentrierter Form herausstellen. Ein einzelne Hochschule allein könne einen solchen allgemeinen Image- und Einstellungswandel nicht erreichen.

Auf der anderen Seite halten manche Hochschulen diese Art Kampagnen für verfehlt, weil diese zwangsläufig zu unspezifisch ausgerichtet sei: Die potenziellen Studienanfänger/innen wollten ja nicht in einem bestimmten Bundesland, sondern ein bestimmtes Fach ggf. an einer bestimmten Hochschule studieren. Kein Studienbewerber behaupte von sich, er müsse unbedingt im Land XY studieren; daher sollte jeweils für den einzelnen Studiengang an einer bestimmten Hochschule und nicht pauschal für das ganze Land als Hochschulstandort geworben werden.

Insbesondere große und traditionsbewusste Universitäten können eigenständiger auftreten und Landeskampagnen entweder als nicht unbedingt nötig oder gar als kontraproduktiv einstufen, da sie überregionalen oder bundesweiten Bekanntheitsgrad aufweisen bzw. meinen, ihn aufzuweisen, da sie sich also selbst als „Marke“ definieren. Eine hochschulübergreifende Kampagne wird in diesem Sinne von ihnen eher als Hemmnis oder gar als Rückschritt verstanden, weil das öffentliche Image der Universität relativiert wird und sie als eine unter mehreren Hochschulen eines Landes auftreten (müssten). Wortwörtlich wurde dies nicht so zu Protokoll gegeben; die selbstbewussten Äußerungen mancher Universitäten lassen indes diesen Schluss zu.

Die Entwicklung einer Landeskampagne unter Einbeziehung der Hochschulen hat aber auch aktivierenden Charakter. Dies wurde insbesondere in Sachsen deutlich. Hier sind die Meinungen der Hochschulen über die Landeskampagne geteilt, aber alle Hochschulen sind mehr oder weniger aktiv mit der Problematik vertraut und entsprechend engagiert. Generell liegt offenbar folgender Zusammenhang vor: Dort, wo eine

Kampagne des Landes läuft oder in die Wege geleitet wird, dort sind auch die Hochschulen in Sachen Studienwerbung aktiver – egal ob die jeweilige Hochschule die Landeskampagne nun eher als kritisch oder als hilfreich betrachtet. Darin liegt auch der Vorteil eines integrierten Konzepts, wie es in allen Ländern praktiziert wird bzw. werden soll: Durch die Bemühungen des Landes werden die Hochschulen in Sachen Studienwerbung mitgenommen und aktiviert, die hier eventuell bislang wenig Initiative gezeigt haben.

Aber auch umgekehrt gibt es engagierte Hochschulen, die mehr Aktivitäten des Landes einfordern. So bedauert es eine Hochschule, dass die Aktivitäten des Landes zu spät angelaufen oder nur unzureichend seien, da sich die ostdeutschen Bundesländer hier in einem Wettbewerb untereinander befänden. Auch aus einem anderen Land sind ebenfalls Stimmen zu vernehmen, die mehr Engagement von Seiten des Landesministeriums erwarten.

2.2 Marketingmaßnahmen der Hochschule

Ein schriftlicher Maßnahmenplan liegt an den wenigsten Hochschulen vor; von allgemein gehaltenen, schriftlich vorliegenden Marketingkonzepten ist dagegen öfter die Rede, aber nur in den wenigsten Fällen ließen die Hochschulen den Interviewern die Papiere auch zugekommen – wiederum ein Indiz für das von Argwohn gekennzeichnete Wettbewerbsverständnis der Hochschulen. Ein Marketingkonzept zu verfassen, wird als eine durchaus arbeitsintensive Angelegenheit betrachtet, die insbesondere nur dort geleistet werden könne, wo auch die Kompetenzen und Kapazitäten hierfür vorhanden, sprich Marketing-Stellen eingerichtet worden seien (siehe dazu auch Abschnitt 2.9.).

Viele der Hochschulen gaben an, dass es zwar noch kein Maßnahmenplan gebe bzw. dieser in Arbeit sei. Dann aber wurden viele einzelne Maßnahmen genannt:

- Der hochschuleigene Internetauftritt habe „höchste Priorität“, meinte eine Hochschule. Einige Hochschulen berichteten davon, dass die Überarbeitung des Internetauftritts gerade geplant oder umgesetzt werde oder vor kurzen umgesetzt wurde.⁶ Überarbeitet wird er insbesondere für die Belange der Studienbewerber/innen, das heißt Extra-

⁶ Eine Sammlung von Internetseiten zu Werbeaktivitäten der Hochschulen findet sich hier: <http://www.hochschulkampagne.de/marketing/hochschulkampagnen.htm>

Seiten für Studieninteressierte werden aufgebaut und ein hervorgehobener Link auf der Startseite der Hochschule installiert. 26 der 36 Hochschulen haben mittlerweile einen Direkteinstieg für Studieninteressierten- bzw. -bewerber/innen auf ihrer Startseite.⁷ Bei der FH Schmalkalden gelangt der Internetnutzer direkt auf die Seite für die Studieninteressierten, wenn er die Adresse der Startseite eingibt. Überarbeitet und auf die Informationsbedürfnisse von Studienbewerbern zugeschnitten wird nicht nur der Internetauftritt der Hochschule; die Hochschule Magdeburg-Stendal und die Universität Halle haben auch eigenständige Seiten zur Studienwerbung eingerichtet.⁸

Hinter all diesen Bemühungen steht die Überzeugung, dass sich die Studienbewerber/innen intensiv über das Internet informieren. Fast alle Hochschulen antworteten auf die Frage mit Verweis auf ihren Internetauftritt. Genannt wurden in diesem Zusammenhang auch Ergebnisse zum Informationsverhalten der Schulabgänger/innen der HIS-Studie von Heine und Willich aus dem Jahr 2006: Danach nutzen 93% der Studienberechtigten das Internet, 71% halten es für sehr ertragreich.⁹

- Es werden internetbasierte Beratungs- und Selbsteinschätzungsinstrumente für Studieninteressierte eingerichtet.
- Sehr oft genannt wurde auch die Teilnahme an Bildungsmessen (regionalen wie überregionale Messen, z.B. EINSTIEG Abi Messe), zum Teil auch mit einem Gemeinschaftsstand der Hochschulen eines Landes oder einer Stadt.
- Schüler/innen werden an die Hochschulen eingeladen: zu Kinder- und Jugenduniversitäten, Projekttagen, Sommer- oder Herbstakademien, zum Schnupper- oder Probestudium etc.
- Es werden Tage der offenen Tür, Hochschulinformationstage, Lange Nächte der Wissenschaften veranstaltet; dazu wird auch explizit an den Gymnasien eingeladen.

⁷ Zugriff auf die Startseiten der Hochschulen am 25.4.2008.

⁸ Siehe: <http://www.studieren-im-gruenen.de> und <http://www.studier-in-halle.de>

⁹ Siehe: Heine, Christoph/Willich, Julia 2006: Informationsverhalten und Entscheidungsfindung bei der Studien- und Ausbildungswahl Studienberechtigte 2005 ein halbes Jahr vor dem Erwerb der Hochschulreife. HIS-Forum, Nr. F3/2006. Im Internet: http://www.his.de/pdf/pub_fh/fh-200603.pdf

In der aktuellen Studie von 2007 sind es gar 95 Prozent, die das Internet nutzen, und 75 Prozent, die dies für ertragreich halten. Siehe: Heine, Christoph/Spangenberg, Heike/Willich, Julia 2007: Informationsbedarf, Informationsangebote und Schwierigkeiten bei der Studien- und Berufswahl. HIS-Forum, Nr. F12/2007. Im Internet: http://www.his.de/pdf/pub_fh/fh-200712.pdf

- Es gibt Marketing-Projekte der Studierenden, so das Projekt der Universität Erfurt: ich mag meine Uni ...¹⁰,
- Hochschulen richten mobile Studienberatungen. In diesem Zusammenhang wird auch die Optimierung der Internetkommunikation angestrebt, z.B. ein Chat-Room eingerichtet.
- Zu den regionalen Aktivitäten zählen die Vor-Ort-Besuche von Hochschulangehörigen an Schulen, Partnerschaften mit Gymnasien, die Einrichtung fester Ansprechpartner für die Gymnasien. In diese Rubrik fallen auch die „Botschafterprogramme“, die einige Hochschulen ins Leben gerufen haben. Darunter sind Schulbesuche von Hochschulangehörigen zu verstehen: Entweder Hochschullehrer/innen oder Alumni oder Studierende, insbesondere aus dem Westen besuchen die Zielregionen (Heimatregionen, Heimatschulen etc.) und werben für den Hochschulstandort. Hierfür wird an einer Hochschule auch eine eigene Schulung für die „Botschafter“ angeboten.
- Eine Hochschule berichtete davon, dass die Anzahl der West-Bewerber/innen relativ hoch sei, viele sagten dann aber ab. Deshalb würden die Bewerber/innen an die Hochschule eingeladen, die eine Zusage erhalten hätten.
- Pressearbeit begleitet die genannten Vorhaben. Zu den Werbeaktivitäten im engeren Sinne siehe Abschnitt 2.4.

Wie diese Auflistung zeigt, lassen sich viele Maßnahmen zur Studienwerbung im Allgemeinen und im Kontext von HSP 2020 im Besonderen nicht klar trennen. Es ist also kaum zu unterscheiden, was nun besondere Maßnahmen, die erst im Kontext des Hochschulpakts 2020 ergriffen wurden, und was allgemeine, also schon seit längerem realisierte Maßnahmen der Studienwerbung sind.

Auch das Spektrum der Maßnahmen ist sehr weit und nicht sonderlich fest umgrenzt; einige Hochschulen bezeichnen beispielsweise auch die *Kontaktpflege zu den Alumni* als eine Marketing-Maßnahme, die indes wenig mit dem Anliegen des Hochschulpaktes 2020 zu tun hat.

Aus den Interviews ist auch nur bedingt erkennbar, ob es sich dabei um bereits realisierte oder in Planung befindliche Maßnahmen oder gar nur erste Anregungen handelt. Generell gehen die Hochschulen mit den genannten Vorhaben zumeist auf den bekannten Pfaden der Studienwerbung. Die meisten der genannten Maßnahmen sind relativ konventionell und nicht speziell auf westdeutsche Zielgruppen ausgerichtet. Dies liegt auch an einer starken Konzentration der Studienwerbung auf die Region.

¹⁰ Im Internet: <http://www.ich-mag-meine-uni.de/>

Eine herausragende Ausnahme sind die genannten Botschafterprogramme.

Um Marketing- und Werbe-Aktivitäten zu entfalten, setzen einige Hochschulen auf *Zielgruppen- und Mobilitätsanalysen*, um auf diese Weise mehr über potenzielle und tatsächliche Studienanfänger/innen zu erfahren. So werden Studienanfängerbefragungen, insbesondere zum Annahmeverhalten, durchgeführt; andere Hochschulen kündigen Mobilitätsanalysen an bzw. haben sie schon durchgeführt bzw. verweisen auf die Regionalstudien vom Centrum für Hochschulentwicklung CHE; eine Hochschule hat eine Studie zu den „Studiengebühren-Flüchtlingen“ in Auftrag gegeben.

In ihren Werbe- und Marketingbemühungen sind die Hochschulen innerhalb der einzelnen Bundesländer unterschiedlich stark engagiert. Es gibt aber keine eindeutige länderspezifische Verteilung von aktiven und weniger aktiven Hochschulen. Auch zwischen den Hochschultypen sind keinerlei derartige Tendenzen festzustellen, bspw. in dem Sinne, dass Fachhochschulen aktiver als Universitäten seien oder umgekehrt. Generell könnte man vermuten, die Fachhochschulen aktiver sind, a) weil diese kleiner und damit agiler sind, b) weil sie nicht so wie die meisten Universitäten auf eine altherwürdige Tradition blicken und damit ein entsprechendes Selbstbewusstsein als Organisation entwickeln konnten, folglich mehr für ihr Image tun müssen, c) weil sie vom Studierendenrückgang aufgrund der Attraktivität ihres Standorts (die meisten Fachhochschulen sind in Mittelstädten angesiedelt) stärker betroffen sein werden. Dem ist jedoch nicht (ganz) so; unter den Fachhochschulen befinden sich sowohl überdurchschnittlich aktive als auch weniger aktive Studienwerber und Marketingverfechter.

2.3 Ziele der Hochschule

Von fast allen befragten Hochschulen wird zumindest das – politische vorgegebene – Ziel genannt, die *Studienanfängeranzahl von 2005* zu halten. Die Zahlen auf dem Niveau von 2005 sollen gehalten werden, um so den Hochschulpakt 2020 zu erfüllen und damit auch die Bundesmittel, die an das Land und damit auch an die Hochschulen gehen, weiterhin zu erhalten. Einige Hochschulen wollen noch darüber hinaus die Anhängerszahlen steigern, die sächsischen Fachhochschulen setzen sich bspw. eine etwas höhere Marke: 105% des Niveaus von 2005. Andere Hochschulen

wollen sich nicht nur auf die „Eingangsseite“, die Studienanfängerzahl, konzentrieren, um die es vorrangig beim Hochschulpakt 2020 geht, sondern auch die *Verbleibsquote* erhöhen, also Studieneffizienz steigern und Studienabbruch vermeiden. Der Hochschulpakt 2020 zielt jedoch ausschließlich auf die „Eingangsseite“, sprich auf die Gruppe der Studienanfänger/innen, insbesondere die aus den westdeutschen Bundesländern, aber auch auf die Abiturient/inn/en aus den ostdeutschen Bundesländern und damit auf eine Erhöhung der dortigen Studierquote. Eine spezielle Untergruppe bilden hier wiederum die potenziellen Ost-West-Wanderer, die davon überzeugt werden sollen, doch an einer ostdeutschen Hochschule zu studieren.

Der demografisch bedingte massive Rückgang von Studienanfänger/inne/n in Ostdeutschland tangiert manche Hochschule noch wenig; diese klagten vielmehr über eine aktuelle *Überlastsituation* und sahen im Rückgang der Studienanfängerzahlen eher eine Chance, wieder normale Verhältnisse einkehren zu lassen. Angesichts einer Überlast seien – so ein Interviewpartner – die Hochschullehrer kaum für zusätzliche Marketing- und Studienwerbe-Aktivitäten zu motivieren. Eine andere Hochschule sieht sich überdurchschnittlich nachgefragt; sie habe zudem noch den doppelten Abiturjahrgang im Land zu verkraften; außerdem gebe es einen relativ hohen Anteil an Studienanfänger/inne/n aus den westlichen Bundesländern; daher werde die überregionale Werbung sogar zurückgefahren.

Das *Problembewusstsein* hinsichtlich des demografisch bedingten Rückgangs an Abiturient/inn/en aus Ostdeutschland in naher Zukunft und der damit verbundenen Existenzgefährdung der ostdeutschen Hochschulen ist denn auch unterschiedlich stark ausgeprägt. Angekommen ist die Botschaft bei fast allen. Es gibt unter den Befragten allerdings kaum jemanden, der diese Entwicklung und ihre Folgen für die Hochschulen als dramatisch ansieht. Eine Ausnahme ist in einem Manuskript vom Präsidenten der FH Brandenburg, Georg Helmstädter (das dem Interviewer von der FH zugesandt wurde),¹¹ zu lesen, dort heißt es: Hochschulmarketing werde angesichts der demografischen Entwicklung zur „Überlebensfrage“ der Hochschulen. Bei den sächsischen Fachhochschulen sind die Cassandra-Rufe offenbar angekommen; diesen Eindruck vermitteln die Interviews. Angesichts eines Rückgangs der potenziellen Studienbewer-

¹¹ Der Aufsatz mit dem Titel „Marketing wird zu einer Hauptaufgabe der Hochschulen“ ist auch in Internet verfügbar: http://www.marketingclubberlin.de/pdf-mcb/usp/usp-download/USP_07-4.pdf, S. 22-23.

ber 2010 um die Hälfte kämen, so ein Befragter, schwierige Zeiten auf die sächsischen Hochschulen zu. Andere sehen sich dagegen kaum tangiert, weil ihre „Fremdstudentenquote“ relativ hoch ist oder weil sie als Hochschule überregional einen guten Namen hätten und/oder weil sie derzeit unter einer gewissen Überlast zu leiden hätten (siehe oben).

Das Problembewusstsein scheint also bei fast allen Hochschulen zumindest auf der Leitungsebene vorhanden zu sein. Die Frage ist, inwieweit es bei den einzelnen Gliederungen der Hochschulen, den Fachbereichen und Instituten und deren Personal (insbesondere den Professor/innen) tatsächlich angekommen ist. Hier – so ein Vorschlag einer Hochschule – ließe sich Problembewusstsein über eine *leistungsorientierte Mittelvergabe* fördern. Demnach könnte man die Außenwirkung der Fachbereiche als Kriterium in die Mittelverteilung integrieren und so zusätzliche Anreizwirkung für die Fachbereiche entfalten, die Leistungen der Hochschule nach außen zu tragen.¹²

Problembewusstsein ist also das eine, die andere Frage ist, welche Konsequenzen daraus gezogen werden: Dies betrifft zum einen das Aktivitätsniveau und zum anderen auch die Qualität der Vorhaben. Bemühen sich die Hochschulen verstärkt um die Studienwerbung oder setzen sie gar auf (strategisches) Hochschulmarketing? In wieweit Marketing für die Hochschulen ein Thema von Hochschulstrategie und Entwicklungsplanung ist, wird im Abschnitt 2.9. erörtert. Im folgenden Abschnitt geht es um Werbemaßnahmen im engeren Sinne, also um den Aspekt Kommunikation.

2.4 Werbemaßnahmen im engeren Sinne

Mittlerweile haben fast alle Hochschulen einen hochschuleinheitlichen Auftritt; einige zählten ihr (zum Teil neues) Corporate Design zu den Werbemaßnahmen. Neben der oben schon genannten begleitenden Pressearbeit wurden folgende Werbemedien genannt:

- Anzeigen in überregionalen Zeitschriften (z.B. im Journal der Bahn oder im ZEIT-Studienführer) und in regionalen Zeitschriften,
- besondere Internetseiten für Studieninteressierte (siehe oben),

¹² Wie praktikabel dieser Vorschlag ist, sei dahingestellt. Eine gewisse Anreizsteuerung ergibt sich ja aus der bereits vorhandenen indikatorgesteuerten Mittelverteilung insbesondere dann, wenn sich diese in einem signifikanten Ausmaß an der Anzahl der Studienanfänger/-innen oder der Studierenden in der Regelstudienzeit orientiert.

- Kino-Spots und Imagefilme,¹³
- Broschüren aller Art zur Hochschule („Image-Broschüren“) und zu den Studiengängen („Studiengangsflyer“), die zugleich auch im Internet als PDF-Dateien angeboten werden,
- Infobusse oder -trucks,
- Veranstaltungstipps im Radio,
- Beiträge für das Hochschulregionalfernsehen,
- Gratis-Postkarten,
- Plakate u.a. an Autobahnen oder im Bahnhofsbereich,
- Informationsangebote und Beiträge auf studentischen Internetseiten,
- Mailing-Aktionen an Gymnasien,
- Verkauf von Merchandising-Artikeln. Die Vergabe von Werbegegenständen wird allerdings kritisch gesehen, da Steuergelder hierfür nicht ausgegeben werden können.

2.5 Adressaten dieser Werbemaßnahmen

Mit diesen Aktivitäten sollen neben den Schüler/inne/n, die ja als potenzielle Studieninteressierte im Zentrum der Werbemaßnahmen stehen, die als „Multiplikatoren“ bezeichneten Personen angesprochen werden; dazu zählen Eltern, Lehrer/innen, Berufsberater/innen und Mitarbeiter/innen der Berufsinformationszentren der Arbeitsagenturen und Unternehmensvertreter/innen aus der Region.

Neben diesen Personengruppen wurden auch *spezielle Regionen der Bundesrepublik, insbesondere in den westdeutschen Bundesländern* genannt, auf die sich – gemäß den Zielvorgaben des Hochschulpakts 2020 – die Werbemaßnahmen der Hochschulen ausdehnen (sollen). Zwei Faktoren sind bei der Bestimmung dieser Zielregionen entscheidend:

- a) *die geografische Lage*. Genannt wurden erstens Regionen, die eine gute Verkehrsanbindung zur Hochschule (per Zug oder/und Autobahn) aufweisen, zweitens Regionen, die nicht allzu weit vom Hochschulstandort entfernt sind, also der „grenznahe Raum“ zum eigenen Bundesland. Drittens konzentriert man sich auf einwohnerstarke Bundesländer; hier lohne sich der Werbeeinsatz mehr, da mehr Menschen erreicht würden.

¹³ Eine Sammlung von Kinospots und Imagefilmen der Hochschulen im Internet ist hier zu finden: <http://www.hochschulkampagne.de/marketing/hochschulkampagnen.htm>

- b) Neben der räumlichen Lage spielt der Faktor *regionales Studienangebot* eine entscheidende Rolle: Zielregionen sind dort, wo nicht die Studienfächer studiert werden können, die im Angebot der Hochschule sind, also Regionen, in denen hinsichtlich dieser Studienfächer eine Unterversorgung besteht. Eine Hochschule hält Studienwerbung in den Bundesländern für sinnvoll, in denen gerade doppelte Abiturjahrgänge die landeseigenen Studienplätze besonders knapp werden lassen.

Auch der *Hochschultyp* bildet einen Referenzrahmen für die Werbeaktivitäten. Es sollen die Zielgruppen aus den westdeutschen Bundesländern angeworben werden, die beabsichtigen, an einer ähnlichen Hochschule an einem ähnlichen Hochschulstandort, aber eben in Westdeutschland, zu studieren. In diesem Sinne argumentierte die Universität Jena: Zielgruppe in den alten Ländern seien zum einen jene Schüler/innen, die sich für ein Studium an einer klassischen, traditionellen und modernen Universität interessierten, und die zum anderen ein Studium in ähnlich strukturierten westdeutschen Städten wie Marburg, Göttingen, Tübingen oder Freiburg aufnehmen wollten. Dies seien Standorte, die mit der Stadt und der Universität Jena vergleichbar sind. Schüler/innen, die großstädtische Möglichkeiten suchten (z.B. in einer Stadt wie München, Berlin, Hamburg) würden dagegen weniger nach Jena tendieren, weil die Stadt deren Erwartungen nicht erfüllen kann.

Weil gemäß den Vorgaben des Hochschulpakts 2020 auch das regionale „Reservoir“ an Abiturient/inn/en besser „ausgeschöpft“, sprich die ostdeutsche Studierquote erhöht werden soll und weil die meisten Studierenden einer Hochschule sowieso aus deren Region kommen, machen *regionale Aktivitäten* nach wie vor das „*Hauptgeschäft*“ der *Studienwerbung* aus. Angesichts eines aktuell hohen Anteils an Studierenden, die nicht aus der Region kommen, verschiebt eine Hochschule sogar ihre Werbeaktivitäten weg von der überregionalen hin zu regionalen Maßnahmen.

Neben den bekannten Maßnahmen gibt es hier auch vereinzelt neuartige Bemühungen: So hat sich bspw. eine Hochschule das Ziel gesetzt, die im Vergleich zu anderen Bundesländern niedrige Studierneigung, insbesondere in abgelegenen Teilen des Landes, zu erhöhen, indem sie regionale Präsenzstellen betreibt, die Kontakt zu den Schulen halten.

Der Hochschulpakt sieht vor, dass möglichst viele Abiturient/inn/en aus West- und Ostdeutschland in den neuen Ländern ihr Studium beginnen sollen. Das Interesse der ostdeutschen Hochschulen ist demgegen-

über ein wenig anders gelagert; sie wollen, dass ihre Studienplätze generell ausgelastet werden, um die Größe der eigenen Organisation zumindest zu halten und eventuellen politisch motivierten Kürzungsbestrebungen keinen Vorschub zu leisten. Deshalb bemühen sie sich nicht nur um deutsche Studienanfänger/innen, sondern auch vermehrt um andere Zielgruppen, wie um *ausländische Studierenden*. Dieser Aspekt wurde von vielen Hochschulen genannt. Insbesondere die Hochschulen, die weiter im Osten liegen, konzentrieren sich auf polnische bzw. tschechische bzw. baltische Schulabgänger/innen. Von besonderem Interesse sind hierbei die Studieninteressierten, die eine Schulausbildung in deutscher Sprache genossen haben. Geworben wird auch über die jeweiligen ausländischen Partnerhochschulen.

Eine andere genannte Adressatengruppe jenseits der Zielvorstellungen des Hochschulpakts sind Interessierte an *Weiterbildungsstudiengängen*, also Studieninteressierte, die bereits einen (neuen oder alten) Studienabschluss erworben haben und nun einen *Master-Abschluss* anstreben; eine besondere Gruppe hiervon sind Angehörige der *älteren Generation*. Und schließlich werden nicht nur die Studienanfänger/innen in den Fokus genommen, sondern auch die bereits an der Hochschule Studierenden, die möglichst im Studium verbleiben und erfolgreich abschließen sollen. Ziel ist es also, die *Studienabbrecherquote* zu reduzieren (siehe auch Abschnitt 2.3. „Verbleibsquote“).

Nicht nur die Anzahl, sondern auch die Qualität der Bewerber/innen spielt eine Rolle. Allerdings wurde dieser Punkt nur von einer Hochschule genannt:¹⁴ Sie setze sich das Ziel, aufgrund eines national konkurrenzfähigen und attraktiven Studienangebots die *geeigneten Bewerber/innen* für ein Studium zu interessieren. Die Attraktivität und Qualität des Studienangebots gilt also als Voraussetzung dafür, geeignete Bewerber/innen anzuwerben.

Jenseits der regionalen Ausrichtung sind die *jungen Frauen* eine von den Hochschulen hervorgehobene Zielgruppe, insbesondere in Bezug auf ein Studium in den Natur- und Technikwissenschaften. Studienbewerberinnen werden durch besondere Aktionen, z.B. am „Girlsday“, einem Be-

¹⁴ Nicht in den Interviews geäußert wurde die Befürchtung, dass die ostdeutschen Hochschulen nur die Studienbewerber/innen aus den westdeutschen Bundesländern aufnehmen müssten, die dort keinen Studienplatz erhalten würden, weil sie das dortige Auswahlverfahren nicht bestehen würden. Demnach würden nur Abiturient/inn/en zweiter Klasse an den ostdeutschen Hochschulen studieren.

rufsinformationstag für Mädchen eingeladen.¹⁵ Junge Frauen werden denn auch in der Studienanfangsphase durch besondere Mentoring-Programme der Hochschulen unterstützt, was wiederum als Werbeargument verwendet werden kann.

Die aufgezählten Aktivitäten der Studienwerbung konzentrieren sich weitgehend auf die Abiturient/inn/en bzw. die möglichen Multiplikatoren. Auf diese Adressatenkreise bleibt die Studienwerbung jedoch nicht beschränkt. Einige Fachhochschulen wünschen sich, dass auch die *Realschulabgänger/innen* leichter das Studium an ihrer Einrichtung aufnehmen können; sie sollten in einem Vorkurs die nötige Studienberechtigung erwerben können.

Einige Hochschulen streben an, duale Studiengänge, die sowohl mit einem Bachelor- als auch einem Facharbeiterabschluss enden bzw. bieten diese schon an – eben auch zum Zwecke der Erhöhung der Studierwilligkeit. Durch diese Änderung im Studienangebot sollen die möglichen Adressatenkreise erweitert werden. Hier handelt es sich denn auch nicht „nur“ um Studienwerbung, sondern hier verändert die Hochschule ihre „Produkte“, nachdem sie bestimmte Chancen am Markt erkannt hat und hier durch ein Alleinstellungsmerkmal oder zumindest ein bestimmtes Profil neue Nachfrager zu finden vermutet.

2.6 Maßnahmen zu Verbesserung der Studienqualität

Gefragt wurde nicht nach bereits laufenden Qualitätssicherungsverfahren, wie bspw. nach Maßnahmen zur Lehrevaluation, Qualitätsmanagement und Studiengangakkreditierung; dennoch nannten einige Hochschulen eben diese bereits im „Normalbetrieb“ angewendeten Verfahren. Mit dem Gütesiegel der *Akkreditierung*, das heißt: mit der Zertifizierung der Studienqualität von Bachelor- und Master-Studiengängen, wird offenbar von (fast) keiner Hochschule Werbung gemacht; nur eine nannte dieses Argument in Zusammenhang mit der Studienwerbung und dies auch nur indirekt. Das liegt wohl daran, dass das Gütesiegel des Akkreditierungsrates kein Alleinstellungsmerkmal eines Studienganges darstellt, sondern dass Akkreditierung vielmehr eine gesetzlich notwendige Qualitätssicherungsmaßnahme ist, die bei allen neuen Studiengängen anzuwenden ist.

Marketing und Qualität der Lehre werden in einen inhaltlichen Zusammenhang gebracht, wie auch die Frage nach dem Stellenwert und

¹⁵ Im Internet: <http://www.girls-day.de/>

dem Verständnis von Marketing zeigt (siehe unten). Die Qualität der Lehre dient auch als entscheidendes Argument, Studieninteressierte zu werben. Die meisten der genannten Maßnahmen zur Verbesserung der Studienqualität können nicht eindeutig dem Bemühen zugeordnet werden, den Hochschulpakt zu erfüllen und den demografisch bedingten Schwund an Studienanfänger/innen auszugleichen. Manche Befragte zählen hier die ganze Palette an qualitätsverbessernden Maßnahmen auf:

- Es werden Mentoren- und Tutorenprogramme realisiert, insbesondere für die Einführungswoche. Die neuen Studiengänge, die den Erwerb von Schlüsselqualifikationen explizit verlangen, eignen sich hier besonders: Erfahrene Studierende bilden jüngere Studierende aus, die dann später selbst nach dem „Schneeballprinzip“ Studierende unterstützen usw.; diese Tutorien werden im Studium als Erwerb von sog. Softskills anerkannt und auf dem Leistungspunktekonto der jeweiligen Studierenden angerechnet.
- Das Zulassungsverfahren wird vereinfacht; viele Hochschulen installieren eine einfach und schnell zu handhabende Online-Einschreibung.
- Die Öffnungszeiten der Bibliotheken werden verlängert.
- Die Studieneingangsphase wird stärker strukturiert und begleitet.
- Es werden Vorbereitungskurse bzw. Brückenkurse in den sog. „Killerfächern“, wie Mathematik oder anderen Grundlagenfächern angeboten, um den Studieneinstieg zu erleichtern.
- Die Studienberatung wird ausgebaut.
- Häufig genannt wurden Maßnahmen, die eine familien- bzw. kinderfreundliche Hochschule zum Ziel haben. Hierzu wird auch ein entsprechendes Zertifikat angestrebt. In diesem Sinne wird das „Studieren mit Kind“ unterstützt, eventuell in Kooperation mit dem Studentenwerk und der Stadt; so soll z.B. eine Kinderbetreuung ermöglicht bzw. finanziert werden, damit der Student/die Studentin die Bibliothek oder Veranstaltungen besuchen kann.
- Die hochschulspezifischen Service-Angebote werden ausgebaut, insbesondere beim Studieneinstieg; so entwickelt eine Hochschule „Rund-um-sorglos-Pakete“; beabsichtigt ist der Aufbau eines „Welcome Centers“.
- Um die Abwanderung von potenziellen ostdeutschen Studierenden in die westdeutschen Bundesländer zu verhindern, planen Hochschulen den Aufbau von Career Services, um den Absolvent/innen den Berufseinstieg auch in der Region zu ermöglichen. Denn ein wirtschaftlich günstiges Umfeld mit einer räumlichen Nähe zu Unternehmen sei für

die Studienbewerber/innen ein wichtiges Argument für Studienwahl. Eine Hochschule nennt das Betreiben eines Career-Services für Absolvent/inn/en denn auch eine übliche Marketing-Maßnahme.

- Die psychosoziale und Lernberatung soll ausgebaut werden.
- Es wird mit Wohnungsvermietern, Verkehrsbetrieben, Kultureinrichtungen und der Stadt kooperiert. Ein Argument hierbei ist, dass in der Zusammenarbeit im Bereich Marketing, beide, also Stadt und Hochschule davon profitieren könnten.

2.7 Finanzierungsvolumen der Maßnahmen

Viele Befragten konnten die Frage nach dem Finanzvolumen für Studienwerbung und Hochschulmarketing nicht oder nur unklar beantworten – zum einen weil ihr Marketingkonzept noch in der Planung sei, zum anderen weil die Marketingmaßnahmen von anderen Maßnahmen haushaltstechnisch nicht zu unterscheiden seien. In den Antworten zu dieser Frage kommt auch eine Gleichsetzung von Marketing und Öffentlichkeitsarbeit zum Ausdruck; Stellen und Finanzmittel für die Öffentlichkeitsarbeit wurden als Marketingausgaben bezeichnet. Abgesehen davon ist diese Frage für einige Befragte aus Konkurrenzgründen auch zu heikel, so dass sie hier keine Angaben machen wollten.

2.8 Personalstellen für Studienwerbung bzw. Hochschulmarketing

In den meisten Hochschulen werden die Aufgaben Studienwerbung und Hochschulmarketing von vorhandenen Stellen bzw. Organisationseinheiten, insbesondere im Bereich Öffentlichkeitsarbeit (Pressearbeit), im Bereich Studierendenverwaltung und -service und im Bereich Entwicklungsplanung übernommen.

Dementsprechend sind die *vorhandenen Stellen* organisatorisch entweder in den Abteilungen Öffentlichkeitsarbeit/Kommunikation/Presse oder in den Studiendezernaten der Verwaltungen untergebracht, die an den meisten Hochschulen die Bezeichnung „Akademische Angelegenheiten“ oder „Studentische Angelegenheiten“ tragen und in denen die Referate zur Studienberatung und der „Studierendenservice“ beheimatet sind. An der Universität Frankfurt/Oder ist die Aufgabe Marketing der Organisationseinheit Strategie und Entwicklung übertragen worden.

An sechs Hochschulen gibt es dezidiert *Marketing-Verantwortliche*, die entweder der Hochschulleitung als Stabsstelle (FH Brandenburg, Uni Halle) oder im Rahmen der Abteilung Öffentlichkeitsarbeit (FH Erfurt, Uni Weimar, TFH Wildau) oder dem Dezernat Studentische Angelegenheiten (TU Ilmenau, Uni Weimar) zugeordnet sind. Die Universität Weimar verfügt also über zwei Marketing-Stellen an zwei verschiedenen Positionen in der Organisation, wobei die eine Stelle auch koordinierende Aufgaben im Land übernimmt. Andere Hochschulen haben derartige Stellen in Planung und hoffen hier auf eine Finanzierung aus den Hochschulpaktmitteln.

Stellen für Marketing-Experten sind eine Variante, wie die Aufgabe Marketing in der Hochschule verankert werden kann; eine andere ist die *explizite Übertragung der Aufgabe Studienwerbung und Marketing auf Organisationseinheiten*. An einigen Hochschulen gibt es Abteilungen, die neben Öffentlichkeitsarbeit nominell auch mit Marketing betraut sind: an der TU Chemnitz die Abteilung „Marketing/Öffentlichkeitsarbeit“, an der TU Cottbus das Referat „Öffentlichkeitsarbeit/Marketing“; außerdem gibt es dort ein Referat „Auslandsmarketing und internationale Zulassungen“. Ferner ist auch die organisatorische Verknüpfung von Marketing und Studium und Lehre zu finden: Die Universität Weimar weist ein Referat „Marketing und Studentische Angelegenheiten“ auf, die TU Ilmenau ein Referat „Marketing und Studentische Angelegenheiten“ – letzteres ist ein Zusammenschluss der Abteilungen Öffentlichkeitsarbeit und Akademische Angelegenheiten; dort ist eine Person für „Marketing und Messen“ zuständig.

Diese Organisationseinheiten sind entweder in der Hochschulleitung direkt – zumeist im Rahmen der Abteilungen „Öffentlichkeitsarbeit“ – oder in der Verwaltung – hier dann in der Regel in den Studiendezernaten – untergebracht. An der FH Schmalkalden wird Marketing nominell im „Referat für Kommunikation und Hochschulentwicklung“ zugeordnet; dort ist ein Mitarbeiter für „Hochschulmarketing und Hochschulsport“ zuständig.

Die Grenzen zwischen eigenen Marketing-Referaten und –Referent/inn/en und integrierten Lösungen sind also fließend. Wer und in welcher Position sich nun tatsächlich mit Marketing beschäftigt, ist natürlich nicht nur von der Nominierung der Abteilung bzw. der Stelle abhängig.

Wenn vorhanden, dann hat Marketing also seinen Platz im Organisationsgefüge der Hochschulen im Dreieck von Öffentlichkeitsarbeit, Studienangelegenheiten und Entwicklungsplanung – in dieser Rangfolge, wo-

bei fast jede mögliche Kombination der Begriffe Marketing, Öffentlichkeitsarbeit, studentische Angelegenheiten, Entwicklungsplanung als Bezeichnungen der Organisationseinheiten vorkommen kann. In diesem Sinne wird auch Marketing von den meisten Hochschulen verstanden: vorrangig als Öffentlichkeitsarbeit, dann als Studienwerbung und zuletzt als strategische Aufgabe. So sprach bspw. eine Hochschule davon, dass ihr neuer Pressesprecher Marketingkonzepte entwickeln solle. Folgt man dem Grundgedanken des Marketing-Mixes, dann wird mit einem derartigen Marketing-Verständnis von den vier Aspekten des operativen Marketings Preis, Produkt, Distribution, Kommunikation nur der letzte realisiert: Reklame wird gemacht und von Hochschulmarketing gesprochen.

2.9 *Verständnis von Marketing*

Das Verständnis der Hochschulen von Marketing hängt insbesondere davon ab, wo die betreffenden Marketing-Stellen in der Hochschulorganisation angesiedelt sind. Wenn Marketing-Stellen oder Aktivitäten im Bereich der studentischen Angelegenheiten lokalisiert sind, läuft dies auf ein verstärktes Engagement auf Bildungsmessen und in der Studienberatung hinaus. Wenn die Marketing-Verantwortlichen in den Abteilungen für Öffentlichkeitsarbeit verortet sind, wird *Marketing* demzufolge *vorrangig als Werbung* verstanden – aber nicht nur dort, sondern auch auf der Ebene der Hochschulleitung. Diese Reduktion von Marketing auf den Aspekt Kommunikation und hier insbesondere auf Reklame, ist offenbar weit verbreitet. Ein Interviewpartner berichtete, dass es an der Hochschule kein Verständnis in der Hochschulleitung für ein strategisch ausgerichtetes Marketing gebe; vielmehr liege hier ein klassisches Missverständnis von Marketing vor, Marketing werde eben nur als Werbung verstanden. Diese Aussage stammt natürlich nicht von einem Rektoratsangehörigen, sondern von einem Marketing-Referenten. Marketing sei nicht nur Studienwerbung, meinte auch ein anderer Interviewpartner, seines Zeichens Prorektor – was wiederum davon zeugt, dass der Marketing-Gedanke auch auf der Ebene der Hochschulleitungen angekommen ist.

Dass dem so ist, zeigt sich auch in der Bezeichnung einiger Prorektorate. An vier der 36 ostdeutschen Hochschulen ist der Begriff „Marketing“ in die Ressortbezeichnung eines Prorektorats aufgenommen worden. Damit wird zum Ausdruck gebracht, dass *Marketing als Leitungsaufgabe* begriffen werden soll; so an der TU Chemnitz „Prorektorat für

Marketing und internationale Beziehungen“, der Hochschule Magdeburg-Stendal „Prorektorat für Hochschulentwicklung und –marketing“, der Hochschule Mittweida „Prorektorat für Marketing“ und an der Bauhaus-Universität Weimar „Prorektorat für Marketing“.

Durch Marketing sollen *Alleinstellungsmerkmale bzw. das Profil der Hochschule* herausgearbeitet und publik gemacht werden. Überwiegend wird demgemäß Werbung mit vorhandenen Studiengängen gemacht, die sich durch bestimmte Alleinstellungsmerkmale auszeichnen. Das (Studien-)Angebot wird also nicht an einem (vermeintlichen) Markt ausgerichtet, sondern umgekehrt: Die Hochschulen versuchen vorrangig, mit ihrem vorhandenen Angebot zu reüssieren. Dies scheint auch ein kurz- bis mittelfristig machbarer Ansatz zu sein, ist das Studienangebot doch vom bestehenden und zu einem großen Teil dauerhaft beschäftigten Lehrpersonal zu bestreiten.

Die meisten Hochschulen richten folglich ihr Angebot (in der Sprache des Marketings: ihre Produkte) nicht an potenzielle Nachfrager (Konsumenten) aus und kommunizieren bzw. „promoten“ entsprechend ihre Studiengänge für diese speziellen Zielgruppen. Es wird vielmehr in der Begrifflichkeit des operativen Marketings (siehe oben: Produkt, Preis, Distribution, Kommunikation) ausschließlich auf den *Faktor Kommunikation* gesetzt. Zwar wird der Begriff Marketing verwendet, aber die Hochschulen agieren nicht so „am Markt“, wie es der – oben definierte – Marketingansatz verlangt. Die zwei hier nicht zu diskutierenden Fragen lauten, inwieweit überhaupt in Deutschland von einem Markt gesprochen werden kann und ob oder inwieweit Marketing überhaupt ein tauglicher Ansatz für Hochschulen sein kann.¹⁶

An einer Hochschule soll im besonderen Maße bei der *Profilentwicklung der Hochschule* auf die Studiengänge geachtet werden, die eine erhöhte Nachfrage am Arbeitsmarkt erwarten lassen. Interessant hierbei ist: Gemeint ist nicht eine erhöhte Nachfrage der Studieninteressierten nach Studienplätzen, sondern der Arbeitgeber nach Absolvent/inn/en. Als Kunden werden in diesem Falle nicht die Studienbewerber/innen, sondern die Abnehmer der Absolvent/inn/en, die Arbeitgeber, definiert. Eine andere

¹⁶ Eine prominente Stimme, die sich für ein hochschulspezifisches Marketing ausspricht, ist Detlef Müller-Böling vom Centrum für Hochschulentwicklung CHE. Siehe: Detlef Müller-Böling: 10 Jahre Hochschulmarketing: schon hinter uns oder noch vor uns? S. 8-22 in: Müller-Böling, Detlef/Meffert, Heribert (Hg.), Hochschulmarketing – Herausforderung und Erfolgsfaktoren im Wettbewerb. Dokumentation der Tagung vom 15. Januar 2007, Münster 2007, CHE-Arbeitspapier Nr.98; auch unter http://www.che.de/downloads/AP98_Tagung_Hochschulmarketing__07_AP98.pdf

Hochschule strebt an, ihr Profil zu stärken bzw. zu schärfen, um somit eine effektivere Studienwerbung betreiben zu können. Zwei Fachhochschulen wollen tatsächlich auch neue attraktive Studiengänge entwickeln, um das sich abzeichnende Studienplatzproblem zu lösen

Eine explizite Umstellung auf *Marketing als Hochschulstrategie* wird folglich kaum beabsichtigt oder gar realisiert. Nur an wenigen Hochschulen wird Marketing von oder in Zusammenarbeit mit Planungs- und Entwicklungsabteilungen betrieben. Mit Hilfe der Befragungsergebnisse kann nicht die Frage beantwortet werden, inwieweit auch die Marketing-Referate bzw. –Referent/inn/en, die als solche in den Stellen- und Positionsbeschreibungen im Organisationsgefüge erkennbar sind, Marketing auch entwicklungsstrategisch betreiben. Entwicklungsstrategisch heißt: Die Hochschule macht sich darüber Gedanken, welche Fächer und Fächerkombinationen, welche Arten von Studiengängen sie in Zukunft welchen Zielgruppen anbieten und wie sie mit diesen in Kontakt treten und kommunizieren könnte.

Derartige weitreichende Fragen können nur von den Verantwortlichen in der Hochschule entschieden werden; Marketing als Planung der Hochschulstrategie begriffen ist eine Leitungsaufgabe, weil sie Kernbereiche von Studium und Lehre berührt. Auch wenn von Marketing die Rede ist, setzen doch die wenigsten Hochschulen dieses Verständnis von Unternehmensführung in die Praxis um.

Ausnahmen gibt es allerdings: So betonte die Leiterin des Zentrums für Strategie und Entwicklung an der Universität Frankfurt/Oder, die auch für das Marketing zuständig ist, denn auch das *universitätsstrategische Moment des Marketings*. Der Rektor einer anderen Hochschule meinte, dass Marketing eine wesentliche Aufgabe im Gesamtkonzept der Hochschulplanung sei, die Hochschule müsse sich eben am Markt bewähren.

Eine andere Hochschule betonte den *langfristigen Aspekt des Marketings*, also ebenfalls ein strategisches Moment im Marketing. Es ginge um nachhaltige Maßnahmen, welche die Hochschule auf dem Markt mit Blick auf neue Zielregionen positionieren oder auch Orchideenfächer bewusst an Zielgruppen heranführen sollten.

Für die einen Hochschulen ist Marketing bereits seit Jahren ein Thema. Andere haben erst im Kontext des Hochschulpaktes 2020 angefangen, sich damit auseinanderzusetzen: So hat eine Hochschule bereits seit 2000 ein Konzept; für eine andere Fachhochschule ist Marketing als ganzheitliches Konzept seit 2003 ein integraler Bestandteil der Hoch-

schulentwicklungsplanung; eine dritte verfolgt seit 2004 einen Marketingansatz und eine vierte hat seit 2007 ein strategisches Marketingkonzept. Die meisten anderen Hochschulen können Derartiges (noch) nicht vorweisen. Dies liegt auch schlicht an den Kapazitäten: Marketing-Konzepte und Marketing-Stellen sind – konstatierten einige Hochschulen – eine *Kostenfrage*; Marketing-Konzepte könnten ohne die entsprechenden finanziellen und personellen Ressourcen nicht realisiert werden.

In den Antworten auf die Frage nach dem Verständnis von Hochschulmarketing zeigte sich besonders deutlich die im ersten Abschnitt beschriebene *Tendenz zur sozialen Erwünschtheit*. Auf die Frage wurde, wenn sie denn beantwortet wurde, zumeist sinngemäß behauptet, dass Marketing einen wichtigen Stellenwert in der Hochschulentwicklung einnehme – wohl eben auch, weil der Befragte unterstellte, dass in einem Interview zum Hochschulmarketing eine derartige Antwort wünschenswert sei. Erstaunlich an den Antworten aller Hochschulen ist, dass niemand Marketing als hochschulnadäquates Konzept ablehnte. Marketing zu betreiben ist offensichtlich ebenfalls eine Angelegenheit des Marketings.

3. Thesen

Abschließend sollen nochmals die wichtigsten Befunde und Schlussfolgerungen aus der Interviewauswertung in 14 Thesen zusammengefasst werden:

- (1) Mit der Problematik der demografischen Entwicklung sind alle Hochschulen (mehr oder weniger) vertraut, auch mit der Zielsetzung des Hochschulpaktes, die Studienanfängerzahlen von 2005 zu halten. Unterschiede gibt es im Hinblick auf die Konsequenzen, die daraus geschlossen werden, also in Ausmaß und Art der Aktivitäten, den prognostizierten Rückgang der Anfängerzahlen mittels Studienwerbung und Hochschulmarketing ausgleichen zu wollen.
- (2) Das Problembewusstsein (zur demografischen Entwicklung) und die daraus resultierende Aktivitäten (im Bereich Studienwerbung und Hochschulmarketing) sind an den Hochschulen also sehr unterschiedlich stark ausgeprägt. Es gibt keine klaren Zusammenhänge oder Unterschiede z.B. zwischen Größe oder Hochschultyp oder Landeszugehörigkeit und Aktivitätsniveau.
- (3) Werden auf den beiden Ebenen „Hochschulen“ und „Land“ Aktivitäten entwickelt und vorangetrieben, kann dies ein gegenseitiges Com-

mitment erzeugen und sich so wechselseitig verstärkend auf die jeweiligen Aktivitäten von Land und Hochschulen auswirken – insbesondere dann, wenn diese Aktivitäten auch in gemeinsamen Runden Thema sind.

- (4) Wettbewerb um Studieninteressierte wird von den Hochschulen tendenziell als Konkurrenzveranstaltung begriffen, bei der es um Verdrängung von und Vorsprung vor den anderen Wettbewerbern geht. Ein Verständnis für „Kooperation im Wettbewerb“ ist an den Hochschulen kaum vorhanden; es gibt jedoch (artikulierte) regionale Potenziale.
- (5) „Alte“ und „neue“ (im Kontext des Hochschulpakts stehende) Maßnahmen zur Studienwerbung bzw. zum Hochschulmarketing sind nicht deutlich unterscheidbar.
- (6) Die meisten der genannten Marketing- bzw. Werbemaßnahmen sind relativ konventionell und zumeist nicht speziell auf westdeutsche Zielgruppen ausgerichtet. Dies liegt auch an der Konzentration der Studienwerbung auf die Region. Eine Ausnahme sind die sog. Botschafterprogramme, dies es an einigen Hochschulen gibt.
- (7) Auf die regionale Studienwerbung liegt nach wie vor der Fokus der Bemühungen; bei einigen Hochschulen ist aber ein gewisses Nachdenken bzw. eine gewisse Aktivität gegenüber neuen (auch näher bestimmten) Zielregionen festzustellen.
- (8) Im Rahmen des gemeinsamen Interesses, die ostdeutschen Hochschulen nicht „leer laufen“ zu lassen, ist eine gewisse Interessendivergenz zwischen Ministerial- und Hochschuleseite festzustellen: Gemäß der Logik des Hochschulpakts 2020 sollen die frei werdenden Studienplätze an den ostdeutschen Hochschulen mit Studienanfängern aus den ostdeutschen und insbesondere aus den westdeutschen Regionen besetzt werden. Das Interesse der Hochschulen ist es demgegenüber, generell ihre Studienplätze zu belegen und zwar mit möglichst geeigneten Bewerbern. Deshalb setzen sie auch auf weitere Zielgruppen, wie Ausländer, Weiterbildungsinteressierte und auf eine höhere Verbleibsquote ihrer Studierenden.
- (9) Marketing als Hochschulaufgabe ist in vielen Hochschulen nominell zum Bestandteil des Hochschulmanagements geworden – vermehrt in der Hochschulverwaltung, aber auch in der Hochschulleitung. Neben dieser Verankerung in den Organisationsstrukturen gibt es an einigen Hochschulen bereits ausgewiesene Personalstellen für Marketing.

- (10) Im Kompetenzgefüge der Organisation Hochschule findet Marketing seinen Platz im Dreieck von Öffentlichkeitsarbeit, Studierendenverwaltung und Entwicklungsplanung, wobei die größte Nähe zur Öffentlichkeitsarbeit besteht, die geringste zur Entwicklungsplanung.
- (11) Die überwiegende Mehrheit der Hochschulen hat zum Zwecke der Studienwerbung und des Hochschulmarketings im Kontext des Hochschulpaktes 2020 eine Arbeitsgruppe eingesetzt bzw. die Aufgabe einem bestehenden akademischen Gremium übertragen (siehe Thesen 1 und 2).
- (12) Keine Hochschule lehnt Marketing als hochschulinadäquates Konzept ab.
- (13) In der Auffassung der meisten Hochschulen wird Marketing auf Werbung reduziert (damit korrespondiert die häufige Verankerung von Marketing in den Presseabteilungen der Hochschulen, siehe These 10). Das Verständnis von Marketing als eine langfristig angelegte Strategie der Positionierung auf einen Markt und damit als ein Instrument der Unternehmensführung ist dagegen selten anzutreffen.
- (14) Marketing zu betreiben ist offensichtlich ebenfalls eine Angelegenheit des Marketings – oder eine Frage der sozialen Erwünschtheit in Interviews über Hochschulmarketing?