

## Bewerbermarketing im tertiären Bildungsbereich unter Berücksichtigung des Entscheidungsverhaltens Studieninteressierter

Benedikt Hell, Christin Haehnel

Externes Bewerbermarketing zur Anwerbung potenzieller Studierender wird von vielen deutschen Hochschulen nicht als relevantes strategisches Aufgabenfeld erkannt. Dabei ist das Bewerbermarketing nicht nur für unterbesetzte Studiengänge bedeutsam, sondern auch und gerade für exzellente Studienangebote, da es hier darauf ankommt, die geeigneten Bewerber anzuziehen. Basis für ein effektives und effizientes Bewerbermarketing ist die Kenntnis des Entscheidungsverhaltens von Schülern bei der Hochschulwahl. Welche Kriterien werden von den Schülern zur Entscheidung herangezogen und welche Bedeutsamkeit weisen sie bei einer simultanen Betrachtung auf? Wie wirkt sich das Image bei der Entscheidung für oder gegen eine Hochschule aus? Anhand einer Vorstudie werden die aus Sicht studieninteressierter Gymnasiasten relevanten Indikatoren ermittelt. In einer darauf aufbauenden Studie werden als bedeutsamste Indikatoren die Qualität und inhaltliche Vielfalt der Lehre, die Studierendenbetreuung sowie die Ausstattung der Universität ausgemacht. Weiterhin zeigen die Analysen, dass ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Hochschulwahl und dem Image einer Hochschule besteht. Aus den Ergebnissen können unmittelbar Schlussfolgerungen für das Bewerbermarketing abgeleitet werden.

### 1 Bewerbermarketing als Bestandteil des Hochschulmarketings

„Wettbewerb ist der Leistungskampf der Konkurrenten“ (Olfert/Rahn 2004, S. 490). Diese Auffassung war lange Zeit alles andere als en vogue in der deutschen Hochschulpolitik, da aufbauend auf dem Grundgedanken der Gleichbehandlung vielmehr die völlige Gleichheit der Institutionen angestrebt wurde (Backes/Leven 1987). Im Rahmen aktueller Diskussionen um Hochschulreformen hat sich jedoch der „Hochschulwettbewerb“ mehr und mehr etabliert und ist zu einem prominenten Schlagwort in Diskussionen über die Entwicklungsmöglichkeiten deutscher Universitäten im 21. Jahrhundert geworden. Um erfolgreich auf dem von zunehmender Wettbewerbsintensität geprägten deutschen Bildungsmarkt zu bestehen, ist es zweckmäßig, dass sich die Hochschulen mit den Not-

wendigkeiten eines „marktorientierten“ Handelns auseinandersetzen und bestehende Erkenntnisse hierüber im Rahmen ihrer Möglichkeiten umsetzen.

Unter Hochschulmarketing wird die bewusst marktorientierte Führung sowie marktorientiertes Entscheidungsverhalten einer Hochschule verstanden. Die Verwirklichung sowohl des Forschungs- als auch des Bildungsauftrags soll dabei durch eine umfassende und konsequente Kundenorientierung erreicht werden (z. B. *Gerhard 2004*). Im Zuge der Diskussionen zum Hochschulmarketing stellt sich jedoch die Frage, wie der Kerngedanke der Marktorientierung auf den Bildungsmarkt übertragen werden kann. Betrachtet man Studierende als Kunden einer Hochschule, bedeutet marktorientiertes Handeln, dass sich sämtliche Aktivitäten einer Universität auf die Bedürfnisse der Studierenden auszurichten haben. Folgt man diesem Verständnis, besteht jedoch die Gefahr, dass als Resultat einer einseitigen Orientierung an den Bedürfnissen der Studierenden die Qualität und die Vielfalt der Bildungsangebote vermindert werden. Hochschulen sehen sich somit in einem Zielkonflikt zwischen Bedürfnisbefriedigung „ihrer Kunden“ einerseits und Wahrung der eigenen akademischen Integrität und Freiheit andererseits. Die Metapher des Kunden hat also Grenzen und ist nicht beliebig belastbar, sie kann aber in vielen Fällen als Heuristik für die Betrachtung der Studierenden-Hochschul-Beziehung dienen. (In anderen Zusammenhängen ist die Sichtweise einer Partnerschaft eher angemessen.)

Im Gegensatz zum deutschen Bildungsmarkt ist der Wettbewerbsgedanke bei amerikanischen Hochschulen schon seit jeher stark verankert. Daher ist es nicht verwunderlich, dass die frühen Arbeiten zum Thema Hochschulmarketing gänzlich aus dem nordamerikanischen Raum stammen. Zu den ersten Autoren gehört neben *Kotler und Levy (1969)* auch *Krachenberg (1972)* mit seinem Werk „Bringing the concept of marketing to higher education“. Die außerordentliche Rolle des Hochschulmarketings in den USA wird auch daran deutlich, dass seit 1989 eine eigene Zeitschrift zu diesem Themenkomplex, das „Journal of Marketing for Higher Education“, existiert und zudem seit mehr als einem Jahrzehnt jährlich das „Symposium for the Marketing of Higher Education“ stattfindet. In Deutschland hingegen wurde dem Hochschulmarketing lange Zeit kaum Aufmerksamkeit gewidmet. Diese Zurückhaltung liegt wohl darin begründet, dass deutsche Hochschulen zum größten Teil staatlich finanziert sind und von sinkenden Studienanfängerzahlen weniger existenziell bedroht wären. Erste Diskussionen zum Themenkomplex Hochschulmarketing entwickelten sich erst Ende der 1980er Jahre infolge veränderter Rahmenbedingungen und zunehmender Autonomie deutscher Hochschulen. Zu den ersten Autoren im deutschsprachigen Raum zählen *Sporn (1992)*, der die Universitätskultur als Ausgangspunkt für die universitäre strategische Marketing-Planung untersuchte,

und Trogele (1995), der strategische Management-Konzepte auf das Universitätsmarketing anwandte und die Übertragbarkeit amerikanischer Konzepte auf das deutsche Hochschulsystem diskutierte.

Die Aufgaben des Bewerbermarketings an Hochschulen sind die Anwerbung und Bindung von Studierenden. Als Teilgebiet des Hochschulmarketings richtet das Bewerbermarketing seinen Fokus auf die Zielgruppe der potenziellen und aktuell immatrikulierten Studierenden. Im Rahmen des externen Bewerbermarketings wird das Ziel verfolgt, qualifizierte Studierende anzuwerben und an die Hochschule zu binden. Dazu ist es notwendig, mittels Marktforschungsmethoden die Wünsche und Bedürfnisse zu analysieren, um daraufhin Programme und Aktivitäten zur Ansprache von Zielgruppen zu entwickeln, die sowohl der Mission und den Ressourcen der Hochschule als auch den Bedürfnissen der Studierenden entsprechen (Moser/Zempel 2005). Die Marketingbemühungen einer Hochschule müssen, ja sollten nicht mit der Immatrikulation eines Bewerbers enden. Vielmehr ist im Rahmen des internen Bewerbermarketings eine Bindung der Studierenden an die jeweilige Hochschule zu schaffen und durch die Sicherung der Zufriedenheit der Studierenden die Schwundquote so gering wie möglich zu halten (Reckenfelderbäumer/Kim 2006).

Welche Intensität eine Hochschule den Aktivitäten des externen und internen Bewerbermarketings widmen sollte, hängt von unterschiedlichen Gegebenheiten ab. Ein wichtiger Einflussfaktor ist zweifelsohne das Verhältnis von Angebot und Nachfrage auf dem Bildungsmarkt. Je geringer die Nachfrage nach Studienplätzen, desto größer wird der Wettbewerb der Hochschulen um potenzielle Studierende. Aber auch offensichtliche Nachteile gegenüber Konkurrenten (z.B. ein unattraktiver Standort, hohe Mieten am Standort) machen den verstärkten Einsatz von Marketingaktivitäten zur Attraktion und Bindung der Studierenden erforderlich. Weiterhin ist das Ausmaß einzusetzender Marketingaktivitäten abhängig von den interindividuellen Leistungsunterschieden der Bewerber (Moser/Zempel 2005). Gezielte Marketingaktivitäten heben das Niveau der Studierendenschaft an und stellen somit einen Baustein von exzellenten Bildungsangeboten dar.

## 2 Perspektivenwechsel: Die Hochschulwahl potenzieller Studierender

Die vergleichsweise große Zahl von Studienabbrechern, Studienfach- und Studienortswechseln kann u.a. darauf zurückgeführt werden, dass den Schülern bei ihrer Fachwahl und Hochschulentscheidung detaillierte Informationen über das Studium, die Rahmenbedingungen und die Anforderungen gefehlt haben. Eine Fehleinschätzung hinsichtlich der Leistungsgestaltung einer Hochschule ist die Folge dieser Informationsdefizite und

kann in letzter Konsequenz zur Auswahl der falschen Hochschule führen (*Wissenschaftsrat 2004*). Auch die Hochschulen sehen sich mit einer asymmetrischen Informationsverteilung konfrontiert, da sie a priori keine Kenntnis der Leistungsfähigkeit der Studienbewerber haben. Ein wichtiges Ziel des externen Bewerbermarketings muss also sein, Schüler mit Informationen zu versorgen, die dazu beitragen, ihre empfundene Unsicherheit zu minimieren und die ihnen ermöglichen, eine fundierte Hochschulentscheidung zu treffen. Hierfür ist es erforderlich, dass Hochschulen Kenntnis über die von Schülern genutzten Informationsquellen und -bedürfnisse erlangen. Aufbauend darauf, können effektive und effiziente Strategien sowie Aktivitäten zur Anwerbung potenzieller Studierender abgeleitet werden.

## 2.1 Der Prozess der Hochschulwahl

*Tierney (1983)* untergliedert den Entscheidungsprozess der Hochschulwahl in drei Schritte: (1) Schüler müssen die grundsätzliche Entscheidung treffen, ob sie eine Hochschule besuchen wollen oder nicht, (2) sie müssen sich entscheiden, bei welcher Hochschule sie sich bewerben wollen und (3) sie müssen eine Entscheidung für eine der Institutionen treffen, bei der sie sich beworben haben und die ihnen daraufhin einen Studienplatz angeboten hat. *Chapman (1986)* erweiterte diesen Prozess auf fünf Stufen. Der Entscheidungsprozess beginnt mit einer der eigentlichen „Suchphase“ vorgeschalteten Phase. Diese beinhaltet die grundsätzliche Entscheidung, ob eine Hochschulbildung angestrebt werden soll und kann sich über mehrere Jahre erstrecken. Die eigentliche Suchphase ist durch intensive Informationssuche eines Schülers gekennzeichnet und führt zu einer ersten Auswahl in Betracht kommender Hochschulen. In der sich anschließenden Bewerbungsphase stehen nur noch wenige Hochschulen zur Auswahl, bei denen sich der Schüler tatsächlich bewirbt. Nachdem die Hochschulen eine Entscheidung über die Zulassung des Schülers getroffen haben, folgt die Entscheidungsphase des Schülers. Dazu vergleicht er die zur Auswahl stehenden Hochschulen anhand der für ihn wichtigen Kriterien. Der Entscheidungsprozess endet mit der Immatrikulation des Schülers an einer Hochschule. *Hossler und Gallagher (1987)* untergliedern den Entscheidungsprozess hingegen wie *Tierney (1983)* in drei Phasen. In der Prädispositionsphase entscheidet sich der zukünftige Studierende für den Besuch einer Hochschule. Nachdem diese grundsätzliche Entscheidung getroffen ist, informiert er sich in der zweiten Phase und erstellt eine Liste mit Universitäten, die für ihn in Frage kommen. In der dritten Phase begrenzt der Schüler die zur Auswahl stehenden Möglichkeiten und trifft seine Entscheidung. Alle drei Konzepte betrachten die Wahl einer Hochschule grundsätzlich als einen langfristigen Entscheidungsprozess. Die verschiedenen Phasen sind durch den Einfluss interagierender Entscheidungskriterien geprägt.

## 2.2 Die Kriterien der Hochschulwahl

Die Bedeutung einiger Entscheidungsfaktoren der Hochschulwahl wird immer wieder herausgestellt. So wird z.B. die Empfehlung durch Freunde und Alumni als wichtiger Einflussfaktor angesehen und auch der Meinung der Eltern wird ein hoher Stellenwert beigemessen. Aber auch das Studienangebot, die Möglichkeit finanzieller Unterstützung und der Standort der Hochschule wurden als Entscheidungskriterien mehrfach bestätigt (*Hossler/Gallagher 1987; Murphy 1981; Hachmeister 2008*).

*Chapman (1979)* untersuchte den Zusammenhang zwischen Preispolitik und dem Prozess der Collegewahl. Er fand heraus, dass insbesondere für Schüler mit geringem Einkommen neben der Qualität eines Colleges preisbedingte Überlegungen ausschlaggebend für die Entscheidung sind (z.B. Studiengebühren und finanzielle Unterstützung). *Kallio (1995)* beschäftigte sich mit den Kriterien, welche die Wahl einer Hochschule für einen Aufbaustudiengang beeinflussen (z.B. für einen Masterstudiengang oder ein Doktorandenprogramm). Als wichtige Entscheidungskriterien ermittelte sie den Ruf und die Qualität der Institution und ihres Studienangebots, die Vielfältigkeit der Kurse und die Größe der Hochschule. Auch sie bestätigte die große Bedeutung des Angebots finanzieller Unterstützung. Im Unterschied zu Schülern wird die Entscheidungsfindung bei Studierenden eines Aufbaustudiengangs nach *Kallio (1995)* allerdings nicht mehr durch die Eltern mitbestimmt, sondern zunehmend durch den Lebenspartner bzw. den Ehepartner sowie durch berufsbedingte Überlegungen. Auch *Erdmann (1983)* untersuchte schon mögliche Unterschiede bezüglich der Einflusskriterien der Collegewahl zwischen erwachsenen Studierenden und Schulabgängern. Während für Schüler der Ort und die Größe der Institution zu den einflussreichsten Entscheidungskriterien gehören, haben Studiengebühren eine große Bedeutung bei der Entscheidungsfindung von älteren Bewerbern. Sowohl *Kallio (1995)* als auch *Erdmann (1983)* betonen in ihrer Arbeit die Notwendigkeit, die dargestellten Unterschiede bei der Bewerberansprache zu berücksichtigen und die Marketingaktivitäten entsprechend der Zielgruppe anzupassen. Dies ist erforderlich, da die Entscheidungskriterien mit den Lebensphasen eines Studierenden variieren. Wichtige Informationsquellen von Schülern sind nach *Hailer (2004)* neben Freunden, Familie, Bekannten und Lehrern insbesondere Hochschulrankings.

Eine Anwendung der in anderen Kontexten entwickelten Rational-Choice-Theorie auf die Hochschulwahl ist bislang nicht erfolgt. Dies ist wohl zum einen auf die stark abstrahierende Sichtweise dieses Ansatzes zurückzuführen, der oft zu einer sorgfältigen theore-

tischen Durchdringung auf Gruppenebene gelangt, allerdings häufig kaum Rückschlüsse für die Individualebene erlaubt.

### 2.3 Hochschulimage und Hochschulwahl

Die Berücksichtigung sogenannter Surrogatinformationen stellt für zukünftige Studierende eine Möglichkeit dar, das immaterielle Leistungsversprechen einer Hochschule zu beurteilen. Schüler beziehen bei ihrer Hochschulwahl in diesem Fall das Image der Hochschulen und ihrer Repräsentanten in die Bewertung der Hochschulen mit ein. Ein positives Image kann insbesondere beim Fehlen anderer valider Informationen ein wesentlicher Grund für die Entscheidung zugunsten einer Dienstleistung sein. Es ist daher von Vorteil, ein unverkennbares Image zu entwickeln, zu verbreiten und aufrechtzuerhalten, um erfolgreich im Wettbewerb um Studierende bestehen zu können (*Parameswaran/Glowacka 1995*).

Ausgangspunkt für die Imageforschung war die Arbeit von *Gardner und Levy (1955)*. Nach deren Auffassung gleichen sich die Merkmale und Qualitätsstandards von Produkten und Dienstleistungen immer weiter an, sodass psychologische Zuschreibungen als Differenzkriterien für Konsumenten in den Vordergrund rücken. Der Erfolg eines Produkts, einer Firma, auch einer Institution hängt also nicht nur von ihrer objektiven Beschaffenheit ab, sondern zugleich von ihrem „Public Image“. Das Image ist nach Auffassung von *Gardner und Levy (1955)* strategisch planbar, seine Realisierung vollzieht sich in Prozessen der Massenkommunikation. *Kotler und Fox (1995)* verstehen unter Image die Summe der Überzeugungen, Ideen und Eindrücke, die eine Person von einem Objekt hat. Übertragen auf den Bildungsmarkt bedeutet dies, dass das „Bild“ des Schülers von einer Hochschule durch einen komplexen Wahrnehmungsprozess entsteht (*Gerhard 2004*). Dieses Bild ermöglicht in einer Situation des Überangebots von Reizen und Informationen die „vereinfachte psychologische Bewältigung eines Angebotes im weitesten Sinne“ (*Bergler 1962, S. 18*) und wirkt sich somit vermutlich gravierend auf die Hochschulwahl aus. Inwieweit sich das Hochschulimage tatsächlich auf das reale Entscheidungsverhalten auswirkt, ist bislang kaum untersucht worden.

## 3 Fragestellung

Die hier vorgestellte Studie verfolgt das Ziel, die Hochschulwahl von Gymnasiasten nachzuvollziehen, um darauf aufbauend Empfehlungen für die Gestaltung des externen Bewerbermarketings abzuleiten. Folgenden Fragestellungen wird nachgegangen:

1. Welche Entscheidungskriterien ziehen Schüler für die Hochschulwahl heran?
2. Wie sind die relativen Wichtigkeiten dieser Kriterien?
3. Hat das Image einer Hochschule Einfluss auf die Wahlentscheidung von Schülern?

Zunächst wurde eine Vorstudie mit dem Ziel durchgeführt, die Bedeutsamkeit der von Schülern für die Hochschulwahl verwendeten Entscheidungskriterien zu bestimmen. Grundlage der Erhebung bildete die umfangreiche Indikatorenliste des Hochschulrankings des Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) (*Berghoff/Federkeil/Giebisch/Hachmeister/Müller-Böling/Rölle 2006*). Zudem wurden fünf weitere Kriterien in die Erhebung aufgenommen, die sich auf die von Schülern bevorzugten Auswahlverfahren und deren Aussagegehalt, Modernität, Qualität und Akzeptanz beziehen (*vgl. Hell/Schuler 2005*). Auf eine Berücksichtigung des Kriteriums „Attraktivität des Hochschulorts“, dessen Bedeutsamkeit nicht in Zweifel steht, wurde bewusst verzichtet, da dieses Kriterium von den Hochschulen nicht gezielt, beispielsweise für Marketingzwecke, verändert werden kann.

Die Probanden der Vorstudie hatten die Aufgabe, 55 aus der Indikatorenliste des CHE-Rankings extrahierte Kriterien anhand einer fünfstufigen Likert-Skala zu bewerten. Es wurde dabei folgende Verankerung der Skalenstufen vorgegeben: unbedeutend (1), geringe Bedeutung (2), mittlere Bedeutung (3), hohe Bedeutung (4) sowie sehr hohe Bedeutung (5). Mit dem so gestalteten Fragebogen wurden insgesamt 27 Schüler von fünf unterschiedlichen baden-württembergischen Gymnasien befragt.

Zur Auswahl derjenigen Rankingkriterien, die für Schüler besonders bedeutsam für die Hochschulwahl sind, wurden die Mittelwerte der Kriterien verglichen. Die bedeutsamsten Kriterien (höchste Mittelwerte) bilden die Grundlage für die eigentliche empirische Studie. Das Entscheidungsverhalten von Schülern, aufbauend auf dieser Vorstudie, wird im Rahmen von zwei Teilstudien analysiert. Mit Studie 1 wird das Ziel verfolgt, die relativen Wichtigkeiten der in der Vorstudie ermittelten entscheidungsrelevanten Kriterien der Hochschulwahl detailliert und mit einem aussagekräftigen methodischen Ansatz (Conjoint-Analyse) zu bestimmen.

In der zweiten Studie wird der Einfluss des Hochschulimages auf das Wahlverhalten untersucht. Als besondere Schwierigkeit stellte sich dabei heraus, dass bislang kein standardisiertes Instrument zur Erfassung des Hochschulimages in Deutschland publiziert wurde. Daher musste in einer weiteren Vorstudie ein Imagedifferenzial entwickelt werden (*Mansoor 2005*), welches eine standardisierte Beschreibung des Images von Hochschulen erlaubt. In Studie 2 werden die mittels dieses Imagedifferenzials gewonnen Imageprofile

mit der unabhängig vom Image erfassten Attraktivität der Hochschulen in Verbindung gebracht. So ist es möglich, die Bedeutsamkeit der Imagefaktoren zu bestimmen.

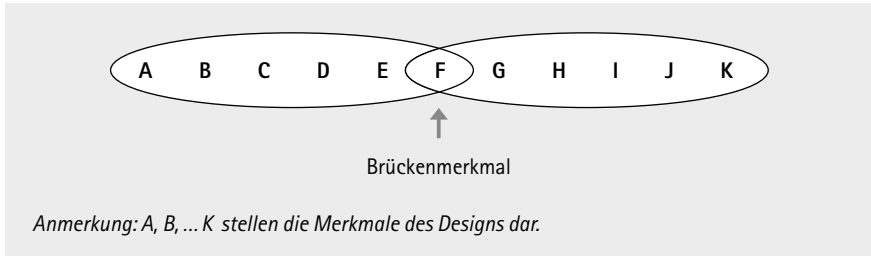
## 4 Methode

### 4.1 Methode Studie 1

In der Realität sehen sich Schüler verschiedenen Universitäten gegenüber, die jeweils durch unterschiedliche Merkmale (z. B. Ausstattung der Universität oder Betreuung der Studierenden) mit unterschiedlichen Ausprägungen (beispielsweise gute versus schlechte Betreuung) gekennzeichnet sind. Sie wägen die jeweiligen Vor- und Nachteile gegeneinander ab, um so zu einem Gesamturteil zu kommen. Die isolierte Bewertung der einzelnen Merkmale geschieht teilweise bewusst, teilweise unbewusst, und die Bildung des Gesamturteils resultiert aus einem Abwägungsprozess mehrerer einzelner Komponenten (Green/Rao 1971). Bei Studie 1 wurde deshalb auf den Einsatz des multivariaten Verfahrens der Conjoint-Analyse (CA) zurückgegriffen, da mit ihr Gesamturteile auf Basis des Beitrags einzelner Komponenten zum Gesamtnutzen (dekompositionelles Prinzip) sowie die relativen Wichtigkeiten der eingesetzten Kriterien ermittelt werden können (Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber 2003). Da möglichst viele Entscheidungskriterien bei der empirischen Untersuchung berücksichtigt werden sollten, wurde auf eine noch recht junge Verfahrensvariante, die sogenannte Bridging Conjoint-Analyse (BCA) in der Verfahrensvariante der Gebrückten Conjoint-Analyse (GCA) zurückgegriffen (vgl. v. Thaden 2002). Die zu untersuchenden Merkmale werden dabei auf zwei Volldesigns verteilt, d. h. dem Probanden werden zwei traditionelle Conjoint-Analysen vorgelegt, die er nacheinander zu bewerten hat. Dabei ist jedoch zu beachten, dass beide Designs ein gemeinsames Merkmal aufweisen, das sog. Brückenmerkmal. Anhand eines Quotienten  $q$ , der das Verhältnis der Merkmalsgewichte des Brückenmerkmals in beiden Teildesigns widerspiegelt, werden die beiden Teildesigns zu einem Gesamtdesign zusammengefügt (v. Thaden 2002). Abbildung 1 verdeutlicht den Kerngedanken der GCA.



Abbildung 1: Prinzip des gebrückten Designs (aus v. Thaden 2002, S. 45)



Im Rahmen der Vorstudie wurden 17 Kriterien ermittelt, die nach Ansicht von Schülern relevant für die Hochschulwahl sind. Da jedoch auch diese Kriterien für die gewählte Verfahrensvariante der GCA noch zu viele Merkmale darstellen, wurden inhaltlich ähnliche Merkmale zu übergeordneten Gesichtspunkten zusammengefasst. Tabelle 1 gibt einen Überblick über die letztlich in die Analyse aufgenommenen Merkmale und ihre Ausprägungen.

Tabelle 1: In Studie 1 eingesetzte Merkmale und ihre Ausprägungen

Ausstattung der Universität (Ausstattung) – gut – schlecht	Eingesetztes Auswahlverfahren (Auswahlverfahren) – die Universität wählt ihre Studierenden anhand ihrer Noten aus – die Universität wählt ihre Studierenden mit einem Studierfähigkeitstest aus – die Universität wählt ihre Studierenden mit einem Auswahlgespräch aus
Praxisbezug – ausgeprägt – wenig ausgeprägt	Studienorganisation (Organisation) – gut strukturiert – schlecht strukturiert
Kontakt zwischen Studierenden (Kontakt) – intensiv – wenig	Qualität und inhaltliche Vielfalt des Lehrangebots (Lehre) – hoch – gering
Studierendenbetreuung (Betreuung) – bedarfsgerecht – mangelnd	Dauer des Studiums (Dauer) – eher längere Studienzeit – eher kürzere Studienzeit

Diese acht Merkmale wurden zwei Teildesigns der GCA zugeordnet. Nach v. Thaden (2002) gibt es dafür keine vorgeschriebene Zuordnungsregel (diskutiert werden u. a. die Aufteilung nach Wichtigkeit und nach inhaltlichen Aspekten), es muss jedoch sichergestellt werden, dass das Brückenmerkmal in beiden Designs vorzufinden ist. Als Brückenmerkmal

wurde die Ausstattung der Universität gewählt, da die Schüler diesem Kriterium in der Vorstudie die größte Bedeutung beigemessen hatten.<sup>1</sup> Weiterhin wurde bei der Zuordnung darauf geachtet, dass in beiden Teildesigns jeweils sowohl sehr wichtige als auch weniger wichtige Merkmale vorhanden waren. Eine Übersicht über die erstellten Designs gibt Tabelle 2.

Tabelle 2: Aufteilung des Gesamtdesigns auf zwei Teildesigns

Design 1	Design 2
Ausstattung der Universität	Ausstattung der Universität
Eingesetztes Auswahlverfahren	Kontakt zwischen Studierenden
Praxisbezug	Studierendenbetreuung
Studienorganisation	Qualität und inhaltliche Vielfalt des Lehrangebots
Dauer des Studiums	

Den Probanden wurden somit zwei traditionelle Conjoint-Designs vorgelegt, die sie nacheinander zu bewerten hatten. Nach der Ermittlung der Merkmalsgewichte ist die Zusammenfügung der beiden Teildesigns anhand des Brückenfaktors  $q$  zu einer gemeinsamen Conjoint-Analyse möglich.

## 4.2 Methode Studie 2

In Studie 2 wird das Image von sechs ausgewählten Stimuluskarten (also fiktiven Universitäten) der Studie 1 bestimmt. Hierzu wurde auf ein von *Mansoat (2005)* vorgestelltes Imagedifferenzial zurückgegriffen, welches speziell zur Beschreibung des Images von Hochschulen entwickelt wurde. Um ein ökonomisches Verfahren zu gewährleisten, wurden die vier Imageskalen von *Mansoat* auf jeweils zwei Markiervariablen reduziert, sodass jede Hochschule hinsichtlich der Ausprägung von acht Merkmalen eingeschätzt werden musste. In Tabelle 3 sind die vier Imagefaktoren, die in die Untersuchung aufgenommenen Adjektive und die im Fragebogen verwendete Skalierung aufgeführt.

<sup>1</sup> Bei der Verwendung eines unwichtigen Merkmals besteht die Gefahr, dass das Gewicht des Brückenmerkmals in mindestens einem Design 0 ist. Die Teildesigns lassen sich daraufhin nicht anhand des Brückenfaktors  $q$  verbinden, da  $q$  das Verhältnis der Gewichte des gemeinsamen Merkmals widerspiegelt und somit 0 annehmen würde.

Tabelle 3: Imagefaktoren, Adjektive und Skalierung der Studie 2

Imagefaktor	Adjektive	Skalierung
Ansehen und Anspruch	anspruchsvoll angesehen	trifft nicht zu (1),
Innovativität	modern innovativ	trifft eher nicht zu (2),
Studierendenbetreuung	betreuend sympathisch	neutral (3), trifft eher zu (4),
Bekanntheitsgrad und Vielfalt	bekannt vielfältig	trifft zu (5)

Als statistisches Analyseverfahren wird die Multiple Regressionsanalyse eingesetzt, da es gilt, die Beziehungen zwischen mehreren unabhängigen Variablen und einer abhängigen Variablen aufzuklären. Es wird untersucht, ob und wie stark die Gesamtbewertung einer Hochschule (verwendete Variable: Gesamtnutzen, Ergebnis der Conjoint-Analyse, Studie 1) von der Ausprägung der Imagefaktoren (1) Ansehen und Anspruch, (2) Innovativität, (3) Studierendenbetreuung und (4) Bekanntheitsgrad und Vielfalt abhängt.

### 4.3 Stichprobe

Insgesamt nahmen 202 Schüler sechs unterschiedlicher baden-württembergischer Gymnasien an der Erhebung teil. Der Erhebungszeitraum erstreckte sich über einen Monat und die Rücklaufquote lag bei 63 Prozent. Von den insgesamt 202 ausgefüllten Fragebogen wurden die Daten von den 162 Schülern berücksichtigt, die sich bereits für den Beginn eines Studiums nach dem Abitur entschieden hatten.

Fast zwei Drittel der 162 Probanden waren weiblich (63 Prozent). Das Durchschnittsalter betrug 18,1 Jahre ( $SD = 0,54$ ). 87,7 Prozent der Probanden besuchten zum Zeitpunkt der Erhebung die zwölfte und 12,3 Prozent die 13. Jahrgangsstufe. Die Geschlechterverteilung innerhalb der Stichprobe entspricht der Verteilung der Geschlechter auf Bundesebene (Überprüfung mittels Chi-Quadrat-Test). Eine Abbildung aller Schultypen, die zu einer Hochschulzugangsberechtigung führen, war im Rahmen der Studie nicht möglich. Dies schränkt die Übertragbarkeit der Ergebnisse in geringem Maße ein.

Ein größerer Teil der Probanden hatte sich bereits für ein Studienfach entschieden; über die Art der präferierten Hochschule bestand bei etwa der Hälfte der Probanden noch keine Klarheit (Tabelle 4).

Tabelle 4: Gewählte Hochschulart und gewähltes Studienfach (in absoluten Zahlen und Prozent)

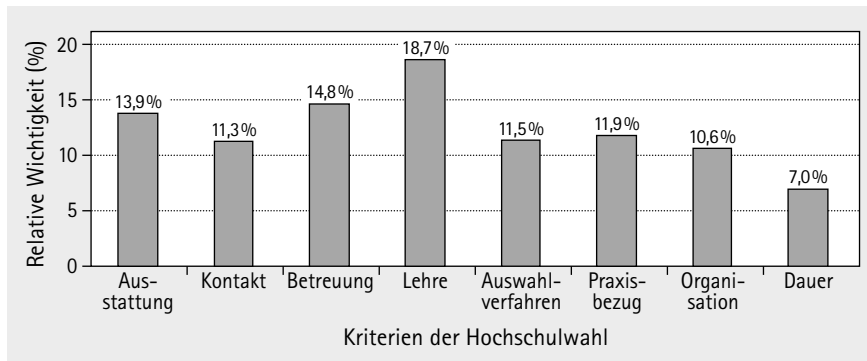
Hochschulart			Studienfach	
keine Angabe/ noch nicht entschieden	Universität	Fachhochschule/ Berufsakademie	bereits entschieden	noch nicht entschieden
80 (49,4%)	57 (35,2%)	25 (15,4%)	97 (59,9%)	65 (40,1%)

## 5 Ergebnisse

### 5.1 Studie 1: Relative Wichtigkeiten der Kriterien der Hochschulwahl

Die durch das Zusammenfügen beider Teildesigns für alle Merkmale ermittelten relativen Wichtigkeiten sind in Abbildung 2 dargestellt. Die relativen Wichtigkeiten geben an, welche Bedeutung den einzelnen Kriterien bei der Hochschulwahl zukommt.

Abbildung 2: Relative Wichtigkeiten der Merkmale des Gesamtdesigns



Wären alle Merkmale gleich wichtig für die Hochschulwahl, würden sie jeweils eine relative Wichtigkeit von 12,5 Prozent aufweisen. Wie aus Abbildung 5 ersichtlich, beeinflusst das Merkmal Qualität und inhaltliche Vielfalt der Lehre die Gesamtpräferenz der Auskunftspersonen am stärksten. Mit einer relativen Wichtigkeit von 18,7 Prozent

(SD = 0,122) liegt es deutlich vor dem Kriterium Studierendenbetreuung, dem mit einer Wichtigkeit von 14,8 Prozent (SD = 0,080) ebenso wie dem Kriterium Ausstattung (M = 13,9; SD = 0,911) auch noch eine größere Bedeutung zukommt. Vergleichsweise wenig wichtig ist den Schülern die Dauer des Studiums (Wichtigkeit 7,0 Prozent, SD = 0,084).

Um zu prüfen, ob die relativen Wichtigkeiten der Kriterien mit den Phasen des Entscheidungsprozesses der Hochschulwahl variieren, wurden die Schüler, die an der Hauptstudie teilgenommen haben, in drei Gruppen eingeteilt: 1. Schüler, die sich weder für eine Hochschulart noch für ein Studienfach entschieden haben, 2. Schüler, die bereits ihre Wahl hinsichtlich einer Hochschulart oder eines Studienfachs getroffen haben und 3. Schüler, die sich bereits für beides entschieden haben. Die Mittelwertvergleiche zeigen, dass sich die drei Gruppen in den relativen Wichtigkeiten der Kriterien nicht unterscheiden. Die Wichtigkeit variiert also nicht in Abhängigkeit von der Phase des Entscheidungsprozesses der Hochschulwahl.

Weiterhin wurde geprüft, ob sich die Jahrgangsstufen (zwölf versus 13) hinsichtlich ihrer Einschätzungen unterscheiden. Die statistischen Analysen zeigen, dass Schüler der zwölften Jahrgangsstufe dem Kriterium Auswahlverfahren eine signifikant höhere Wichtigkeit zumessen als Schüler der 13. Jahrgangsstufe.

Anschließend wurde die Vermutung überprüft, dass für ein Studium an einer FH oder BA entschiedene Schüler dem Kriterium Praxisbezug größere Bedeutung beimessen als Schüler, die ein Universitätsstudium anstreben (oder solche, die noch keine Entscheidung getroffen haben). Die statistischen Analysen bestätigen den erwarteten Unterschied (statistisch signifikant,  $p < .05$ ).

Zudem konnten die Analysen zeigen, dass keine signifikanten Unterschiede hinsichtlich der relativen Wichtigkeiten der Kriterien der Hochschulwahl zwischen männlichen und weiblichen Probanden bestehen.

## 5.2 Studie 2: Die Bedeutung des Images für die Hochschulwahl

Bei der Durchführung der Multiplen Regression wurde die „schrittweise Methode“ gewählt. Die Ergebnisse sind in Tabelle 5 dargestellt.

Tabelle 5: Ergebnisse der schrittweisen Multiplen Regressionsanalyse

Mo- dell	R	Korri- giertes R <sup>2</sup>	F	Signi- fikanz	Regressoren	Standardisierte β-Koeffizienten	t	Signi- fikanz
1	.53	.28	293,0	.000	Studierendenbetreuung	.53	17,1	.000
2	.57	.32	178,7	.000	Studierendenbetreuung	.44	13,7	.000
					Ansehen und Anspruch	.22	6,8	.000
3	.57	.33	124,4	.000	Studierendenbetreuung	.38	10,4	.000
					Ansehen und Anspruch	.17	4,6	.000
					Innovativität	.14	3,3	.001

Anmerkung: Alle drei Modelle sind auf dem Niveau  $p < .01$  signifikant.

Es ist ersichtlich, dass von den vorgestellten vier Imagefaktoren drei in die multiple Regression aufgenommen wurden. Der Imagefaktor Bekanntheitsgrad und Vielfalt blieb unberücksichtigt, da der F-Wert des partiellen Korrelationskoeffizienten den vorgegebenen F-Wert nicht überstieg, bzw. weil das zugehörige Signifikanzniveau (F-Wahrscheinlichkeit) größer als die vorgegebene F-Wahrscheinlichkeit war (d. h. Wahrscheinlichkeit des F-Wertes  $> 0,1$ ). Dieser Imagefaktor weist also keinen signifikanten Erklärungsbeitrag für die abhängige Variable.

Die aufgeführten  $\beta$ -Koeffizienten geben die Bedeutsamkeit der einzelnen Imagefaktoren an. Es wird deutlich, dass der Imagefaktor Studierendenbetreuung den größten Erklärungsbeitrag liefert. Im zweiten Schritt (Modell 2) wurde die Variable Ansehen und Anspruch aufgenommen und in Modell 3 die dritte Variable Innovativität. Mit einem standardisierten Gewicht von  $\beta = .38$  leistet der Imagefaktor Studierendenbetreuung den größten Beitrag zur Varianzaufklärung (seine alleinige Aufnahme in das Modell führt schon zu einer Varianzaufklärung von 27,7 Prozent, wie aus Modell 1 ersichtlich). Der Imagefaktor Ansehen und Anspruch leistet mit einem standardisierten Gewicht von  $\beta = .17$  den zweitgrößten Erklärungsbeitrag und der Imagefaktor Innovativität geht mit einem standardisierten Gewicht von  $\beta = .14$  in die Regressionsfunktion ein. Die drei Imagefaktoren erklären 33 Prozent der Varianz des Kriteriums Gesamtnutzen der Universitäten.

### 5.3 Diskussion der empirischen Ergebnisse

Die Methode der Conjoint-Analyse ist in der Lage, den komplexen Entscheidungsprozess für oder gegen eine Hochschule auszdifferenzieren. Anders als bei anderen Methoden, bei denen die Wichtigkeit der Merkmale, wie z. B. Betreuungsrelation oder Praxisbezug,

unabhängig voneinander eingeschätzt werden, wurden mit der Conjoint-Analyse in Studie 1 das reale Entscheidungsverhalten der Schüler realitätsnäher simuliert und die Bedeutung der Entscheidungskriterien dekomponiert.

Im Ergebnis erweist sich ein Entscheidungskriterium als dominant: Die größte relative Wichtigkeit kommt dem Kriterium Qualität und inhaltliche Vielfalt der Lehre zu. Dieses Ergebnis ist wohl auf mehrere Faktoren zurückzuführen. Für die Schüler knüpft dieses Entscheidungskriterium unmittelbar an die Erfahrungen an, die sie in der Schule gemacht haben. In der Lebenswelt Schule wird häufig über Lehrer, Schulfächer und Notengebung diskutiert. Dies sind die bestimmenden Themen von Schülern, und die Schüler trauen sich in diesen Fragen ein eigenes Urteil zu. Weiterhin ist davon auszugehen, dass die Schüler bei der nächsten Station ihres Bildungswegs in erster Linie die Ausbildungsfunktion im Auge haben, deren Kern die Lehre darstellt.

Beinahe gleichauf folgen die Kriterien Studierendenbetreuung und Ausstattung der Universität. Die Betreuung wird von den Schülern vermutlich als besonders wichtig angesehen, da der Austritt aus der als sicher und geschützt empfundenen Umgebung Schule in ein Umfeld, das selbständiges, eigenverantwortliches Handeln verlangt, Unbehagen auslöst. Die Schüler erhoffen sich Hilfestellung bei der Überwindung der anfänglichen Orientierungslosigkeit durch Betreuungsangebote der Universitäten. Die Bedeutsamkeit der Ausstattung einer Universität entsteht vermutlich dadurch, dass die Schüler hierin einen Indikator erkennen, der erstens eindeutig definiert und operationalisierbar ist und zweitens als Pars pro Toto für eine Reihe von anderen Qualitätskriterien steht: Eine gute Ausstattung stellt eine notwendige Bedingung für Lehre und Forschung dar und ist auch relevant für das Ansehen der jeweiligen Universität.

Für die Gestaltung von Marketingaktivitäten ist es nun bedeutsam, ob es sich bei den Schülern um eine homogene Gruppe hinsichtlich der Einschätzung der Entscheidungskriterien handelt, oder ob die Zielgruppe segmentiert von den Universitäten angesprochen werden sollte. Die Analysen zeigen, dass lediglich bei zwei Kriterien Unterschiede im Entscheidungsverhalten der Stichprobe bestehen. Schüler der zwölften Jahrgangsstufe messen dem Kriterium „von der Universität eingesetztes Auswahlverfahren“ größere Bedeutung bei als Schüler der 13. Jahrgangsstufe. Für Schüler, die ein Studium an einer Fachhochschule oder Berufsakademie anstreben, hat das Kriterium Praxisbezug große Bedeutung. In der Konsequenz bedeuten diese Ergebnisse, dass bei der für Hochschulen relevanten Zielgruppe der Abiturienten das Auswahlverfahren im Vergleich zu den eingangs erwähnten drei hoch bedeutsamen Kriterien Lehre, Betreuung und Ausstattung

nur eine untergeordnete Rolle spielen, also nicht im Zentrum der Marketingaktivitäten stehen sollte (vgl. Abschnitt 6). Angesichts der unterschiedlichen Bedeutsamkeit des Kriteriums Praxisbezug empfiehlt es sich für Fachhochschulen oder Berufsakademien, den Praxisbezug der Ausbildung ganz besonders in den Vordergrund zu stellen.

Die Ergebnisse der zweiten Studie zeigen, dass die Imagefaktoren gemeinsam 33 Prozent der Varianz des Kriteriums Gesamtnutzen der Universitäten aufklären können. Das Universitäts-Image steht demnach in enger Beziehung zum Entscheidungsverhalten der Schüler. Es ist daher empfehlenswert für die Hochschulen, Strategien der gezielten Imagesteuerung im Hinblick auf die gezielte Anwerbung von Studierenden einzusetzen. Die Kommunikation und Verbesserung des Images kann als ein wichtiges Instrument des Bewerbermarketings fungieren. Bei der Gestaltung der Strategien und Maßnahmen sollte dem Imagefaktor Studierendenbetreuung besondere Aufmerksamkeit zukommen, da dieser den mit Abstand größten Beitrag zur Varianzaufklärung leistet und am engsten mit dem Entscheidungsverhalten der Schüler kovariiert. Aber auch die Faktoren Ansehen und Anspruch der Hochschule in der Gesellschaft und Innovativität der Lehre und Wissensvermittlung hängen mit dem Entscheidungsverhalten der Schüler zusammen. Aus dem Ergebnis wird jedoch auch deutlich, dass die Rankingkriterien (welche die Grundlage der Hauptstudie bildeten) Informationen enthalten, die durch die Imagefaktoren nicht abgedeckt werden können. Eine alleinige Konzentration auf die Imagefaktoren bei der Gestaltung der Aktivitäten des Bewerbermarketings erweist sich somit nicht als sinnvoll.

Die Ergebnisse dieser empirischen Studie basieren auf mehreren Stichproben, die in einem lokal eng umgrenzten Raum (Stadt Stuttgart, Umkreis 40 Kilometer) erhoben wurden. Insofern muss an dieser Stelle darauf hingewiesen werden, dass die Ergebnisse möglicherweise nicht auf andere Bundesländer übertragbar sind. Denkbar wäre es etwa, dass in bestimmten Schultypen, die in Baden-Württemberg nicht vertreten sind, bestimmte Werthaltungen, Einstellungen und Erwartungen anders vermittelt, gefördert oder beeinflusst werden, und dass diese landesspezifischen Eigenheiten zu anderen – landes- oder regionsspezifischen – Ergebnissen geführt hätten. Die Autoren gehen aber davon aus, dass die Ergebnisse auf die Absolventen aller allgemeinbildenden Gymnasien und somit auf den größten Teil der deutschen Hochschulzugangsberechtigten übertragbar sind.

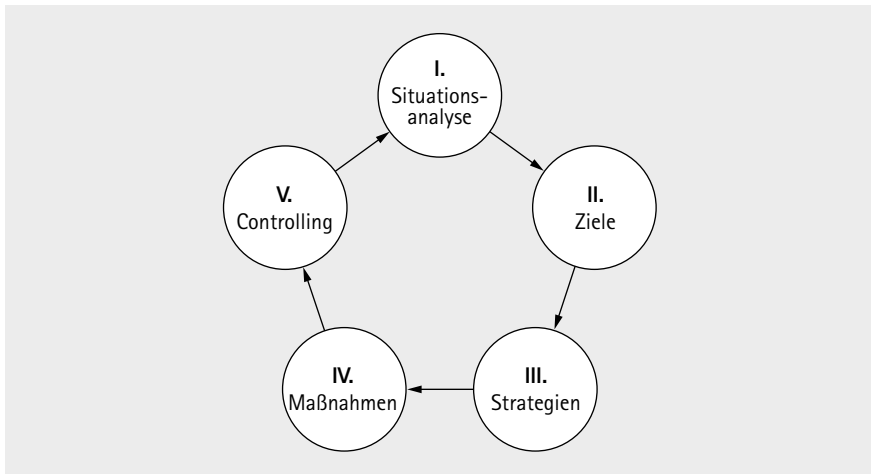
## 6 Empfehlungen für das Bewerbermarketing von Hochschulen

Zwar verbreitet sich der Gedanke eines markt- bzw. kundenorientierten Handels erst langsam auf dem deutschen Bildungsmarkt, eine Ausrichtung der Aktivitäten und des



Entscheidungsverhaltens einer Hochschule auf die Bedürfnisse und Wünsche der Studierenden wird jedoch infolge der steigenden Wettbewerbsintensität immer wichtiger. Wird das Leistungsangebot einer Hochschule von potenziellen Studierenden subjektiv besser bewertet als das Angebot eines Konkurrenten, besitzt die Hochschule einen Komparativen Konkurrenzvorteil (KKV). Ein erfolgreiches Bewerbermarketing stellt einen möglichen Ansatzpunkt zur Generierung eines solchen KKV dar (Backhaus 2003). Um ein systematisches Bewerbermarketing-Planungskonzept zu entwickeln, wird die in Abbildung 3 dargestellte Marketingkonzeption aufgegriffen und mit den präsentierten empirischen Ergebnissen verknüpft.

Abbildung 3: Grundgerüst eines systematischen Marketing-Planungskonzepts  
(aus Backhaus 2003, S. 51)



## 6.1 Situationsanalyse

Ausgangspunkt der Etablierung eines effektiven Bewerbermarketingprogramms ist eine gründliche Situationsanalyse. Es müssen Stärken und Schwächen analysiert und Chancen und Herausforderungen identifiziert und prognostiziert werden. Mit einer sorgfältigen Konkurrenzanalyse ist herauszufinden, welche Aktivitäten Wettbewerber zur Ansprache von Schülern einsetzen und wie diese von den Gymnasiasten bewertet werden. Zudem ist eine umfassende Nachfrageanalyse unabdingbar. Ihr wurde deshalb in der vorliegenden Arbeit besondere Aufmerksamkeit gewidmet. Indem bedeutsame Kriterien der Hochschulwahl und deren relative Wichtigkeit ermittelt wurden, konnte Aufschluss über das

Informationsbedürfnis und die Erwartungen potenzieller Studierender erzielt werden. Es wurde weiterhin herausgefunden, dass sich das Image einer Hochschule auf die Hochschulwahl auswirkt.

## 6.2 Ziele

Im Anschluss an die Situationsanalyse müssen Ziele abgeleitet werden. Diese definieren zukünftige Soll-Zustände, die anhand des Einsatzes marketingpolitischer Instrumente verwirklicht werden sollen. Ziele des externen Bewerbermarketings beziehen sich vor allem auf die Anzahl und die Qualität der anzuwerbenden Studierenden. Aber auch Ziele wie „die Verbesserung des Images einer Institution“ und „eine gezieltere Ansprache zukünftiger Studierender“ sind von entscheidender Wichtigkeit (Kotler/Fox 1995).

## 6.3 Strategien

Die Aufgabe der strategischen Planung ist es, durch die Konzentration auf zentrale Erfolgsfaktoren grundlegende Handlungsprogramme zu entwickeln, die das Überleben einer Hochschule langfristig sichern (Backhaus 2003). Die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen kann nach Porter (1999) anhand zweier grundsätzlicher Wettbewerbsstrategien erfolgen. Mit der Strategie der Kostenführerschaft wird das Ziel verfolgt, Kostenvorsprünge innerhalb einer Branche durchzusetzen. Die Brauchbarkeit dieser Strategie scheint für den Bildungsmarkt weniger gegeben. Die Differenzierungsstrategie verfolgt hingegen das Ziel, von den Gymnasiasten als Anbieter einer nutzendominanten Leistung anerkannt zu werden. Hochschulen können sich also mithilfe von Alleinstellungsmerkmalen und Wettbewerbsvorteilen hinsichtlich ihrer Leistung von Wettbewerbern abheben (Voss 2006).

Anhand der Ergebnisse der Studie 1 sollten folgende Merkmale Grundlage einer Differenzierungsstrategie darstellen:

- Hohe Qualität und inhaltliche Vielfalt der Lehre,
- bedarfsgerechte, intensive und qualitativ hochwertige Studierendenbetreuung,
- gute Ausstattung der Universität,
- ausgeprägter Praxisbezug.

Auch eine umfassende Information der Schüler über den Auswahlprozess und die eingesetzten Auswahlverfahren, eine gute Studienorganisation, intensiver Kontakt zwischen Studierenden sowie eine eher kürzere Studiendauer stellen Differenzierungsmöglichkeiten

dar, sind jedoch aufgrund ihrer weniger stark ausgeprägten Wichtigkeit im Entscheidungsprozess nicht ganz so erfolgversprechend.

Aus den Ergebnissen der Studie 2 kann die Konzentration auf die folgenden Imagefaktoren als Differenzierungsstrategie abgeleitet werden:

- Intensive und bedarfsgerechte Studierendenbetreuung,
- hohes Ansehen und hoher Anspruch der Hochschule in der Gesellschaft,
- hohe Innovativität der Lehre und Wissensvermittlung.

## 6.4 Maßnahmen

Für die Umsetzung formulierter Strategien steht Hochschulen die gesamte Vielfalt der Marketinginstrumente zur Verfügung. Im Folgenden werden insbesondere die Produkt- und Programmpolitik sowie die Kommunikationspolitik ausführlich betrachtet, da diese das größte Handlungspotenzial für das Bewerbermarketing an Hochschulen aufweisen.

### 6.4.1 Produkt- und Programmpolitik

Die Produkt- und Programmpolitik umfasst sämtliche Überlegungen, Entscheidungen und Handlungen hinsichtlich der Kombination und Variation der Eigenschaften einer Leistung. Um die Strategie „hohe Qualität und inhaltliche Vielfalt der Lehre“ umzusetzen, ist es zunächst wichtig, die Qualität einer Bildungsdienstleistung auf verschiedenen Ebenen zu betrachten. Eine Hochschule kann sich beispielsweise durch qualitativ hochwertige und umfangreiche Lehrmaterialien, durch ein auf die Bedürfnisse der jeweiligen Zielgruppe abgestimmtes Lehrangebot sowie durch internationale Ausrichtung der Lehre differenzieren. Zudem sind die Qualität und das Renommee der Dozenten mögliche Ansatzpunkte.

Die vorliegende Studie unterstreicht die vielfach geäußerte Forderung nach stärkeren Investitionen in die Hochschullehre. In einer aktuellen Publikation empfiehlt der *Wissenschaftsrat (2007)* in diesem Zusammenhang die Etablierung von Professuren mit einem Tätigkeitsschwerpunkt in der Lehre, zu denen der Zugang vorzugsweise über den neuen, eigenständigen Qualifizierungsweg der Juniorprofessur mit Schwerpunkt Lehre führen sollte. Als größte Defizite nennt der *Wissenschaftsrat* erstens unzureichende Betreuungsrelationen, zweitens fehlende Qualifizierungsangebote für die Ausbildung von Lehrkompetenzen und drittens Defizite in der Curriculums- und Studiengangsgestaltung. Diese Ansatzpunkte sollten zur Verbesserung der Lehre vorrangig fokussiert werden.

Eine weitere erfolversprechende Möglichkeit zur Differenzierung im Wettbewerb ist das Angebot einer bedarfsgerechten, intensiven und qualitativ hochwertigen Studierendenbetreuung. Diese kann sowohl durch die Verbesserung der Qualität als auch durch die Steigerung der Intensität der Betreuung erzielt werden. Bei der Gestaltung der Beratungsleistungen ist es zudem wichtig, dass die Betreuung der Studierenden nicht erst mit ihrer Immatrikulation beginnt, sondern vielmehr schon vor dem tatsächlichen Studienbeginn ansetzt, da die Beratung von Studieninteressierten großes Differenzierungspotenzial birgt. Maßgeblich verantwortlich für diese Aufgaben sind wohl die Studienberatungsstellen der Universitäten. Aber auch an erweiterte Betreuungsangebote wie ein Coaching der Erstsemester durch erfahrenere Studierende oder speziell zugeordnete Professoren ist zu denken.

Die Verlängerung der Öffnungszeiten der Bibliothek sowie die Bereitstellung ausreichender und aktueller Literatur für das Studium stellen beispielhafte Ansatzpunkte dar, sich über eine gute Ausstattung im Wettbewerb zu differenzieren. Aber auch der Zustand, die Ausstattung und die Verfügbarkeit technischer Arbeitsplätze (z. B. Computerarbeitsplätze, Labore und Praktikumsräume), die Ausstattung und der Umfang an Laboren in den Naturwissenschaften oder aber der Zustand und die Größe der Hörsäle stellen Handlungsmöglichkeiten dar.

Ein ausgeprägter Praxisbezug könnte etwa durch die Vermittlung berufsrelevanter Qualifikationen, durch ausgeprägten Berufsfeld- und Praxisbezug der Lehrveranstaltungen, durch obligatorische Praktika sowie durch die Vermittlung von Diplomarbeiten in Kooperation mit Unternehmen gewährleistet werden.

Wird die Strategie der gezielten Imageverbesserung verfolgt, sollten sich die Aktivitäten neben einer Optimierung der Studierendenbetreuung auf die Verbesserung des Ansehens und des Anspruchs einer Hochschule richten. Das Ansehen kann beispielsweise durch eine Intensivierung der Forschungsbemühungen und eine damit verbundene zunehmende Anzahl von Publikationen verbessert werden. Ein weiterer Indikator für das Ansehen einer Hochschule ist die Zahl der Promotionen bzw. Habilitationen je Professor und Jahr. Aber auch ein gutes Betreuungsverhältnis (Anzahl der Studierenden pro wissenschaftlichem Mitarbeiter) wirkt sich positiv aus. Zudem sollte die Innovativität der Lehre und Wissensvermittlung verbessert werden.

#### 6.4.2 Kommunikationspolitik

Die Kommunikationspolitik stellt das wichtigste Instrument des Bewerbermarketings dar. Mit dem Einsatz von Kommunikationskampagnen werden unterschiedliche Ziele verfolgt:

1. Verankerung der Leistungspotenziale in der Wahrnehmungswelt der potenziellen Studierenden, um eine Adäquanz-Position zwischen objektiv vorhandenem Leistungspotenzial und subjektiver Wahrnehmung zu erzielen,
2. gezielter Einsatz einer Kommunikationskampagne, da ihr eine wichtige einstellungs- und imagebildende Funktion zukommt.

Mit den Kommunikationsinstrumenten sollten deshalb einerseits Informationen hinsichtlich der entscheidungsrelevanten Kriterien der Hochschulwahl vermittelt werden, andererseits sollten sie auf die speziell zur Imagebildung herangezogenen Faktoren Bezug nehmen. Des Weiteren ist die Auswahl der Instrumente anhand der von Schülern genutzten Informationsquellen zu treffen. Da es nicht möglich ist, die komplette Breite der Kommunikationsinstrumente zu erläutern, wird der Fokus im Folgenden auf ausgewählte Instrumente gelegt:

*Nieschlag, Dichtl und Hörschgen (1997)* verstehen unter Verkaufsförderung einen Sammelbegriff für Aktionen „die den Absatz kurzfristig und unmittelbar stimulieren sollen“ (*a. a. O.*, S. 535). Kennzeichnend für dieses Kommunikationsinstrument ist, dass es überwiegend direkt, d.h. ohne das Einschalten von Medien erfolgt. Zur Verkaufsförderung zählen Informationsveranstaltungen an Gymnasien sowie Informationstage an Hochschulen (Besuch von Probevorlesungen, Führung über den Campus, durch die Bibliothek, die Mensa etc.).

Unterstützt werden können diese Verkaufsförderungsaktivitäten durch gezielte Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations). Mögliche Ansatzpunkte sind Berichterstattungen in lokalen Medien oder die Erstellung von Informationsbroschüren. Denkbar ist zudem, dass sich Hochschulen redaktionell an Schülerzeitungen beteiligen oder in Kooperation mit anderen Hochschulen eine Schülerinformationszeitschrift herausgeben (*Nietiedt 1996*).

Werbung stellt den bewussten Versuch dar, „Menschen durch den Einsatz spezifischer Kommunikationsmittel zu einem bestimmten, absatzwirtschaftlichen Zwecken dienenden Verhalten zu bewegen“ (*Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 1997, S. 1085*). Dieses Kommunikationsinstrument hat im Rahmen des Bewerbermarketings lediglich geringe Bedeutung,

da die klassische Werbung über TV-Spots, Rundfunk, Kinospots oder Plakate nicht zielgruppenspezifisch angewendet werden kann und somit die Gefahr erheblicher Streuverluste birgt.

Immer größere Bedeutung kommt dem Internet als Informationsmedium zu. Homepages der Universitäten sollten deshalb zur Differenzierung im Wettbewerb eingesetzt werden. Ein weiteres, sich zunehmend verbreitendes und mit aller Vorsicht einzusetzendes Kommunikationsinstrument stellen Werbe-E-Mails dar.

Bei der Gestaltung der Kommunikationsinstrumente ist es wichtig, sich nicht in einen sogenannten „Imagewettbewerb“ zu begeben, ohne tatsächliche substantielle Verbesserungen zu erzielen. Das ist von entscheidender Bedeutung, da die Aktivitäten des Bewerbermarketings nicht mit der Immatrikulation des Studierenden an einer Hochschule enden, sondern im Anschluss an die Rekrutierung die Bindung der Studierenden an die Hochschule angestrebt wird (internes Bewerbermarketing). Es wird deutlich, dass die Aktivitäten des externen Bewerbermarketings nicht losgelöst von den internen Aktivitäten betrachtet werden können. Ein effektives und effizientes externes Bewerbermarketing wirkt sich vielmehr positiv auf das interne Bewerbermarketing aus, da es zur Zufriedenheit der Studierenden beiträgt.

## 6.5 Controlling

Nach der Implementierung der Marketingaktivitäten muss überprüft werden, ob die angestrebten Ziele mit den gewählten Strategien und Maßnahmen erreicht werden konnten und inwieweit die eingesetzten Maßnahmen effektiv und effizient gestaltet wurden. Der Prozess und die Kriterien der Hochschulwahl müssen laufend neu analysiert werden, um Veränderungen rechtzeitig zu ermitteln und die Maßnahmen kontinuierlich anzupassen.

### Literatur

*Backes, U.; Leven, W. (1987):* Universitäre Öffentlichkeitsarbeit. In: Beiträge zur Hochschulforschung, 3, S. 299–324

*Backhaus, K. (2003):* Industriegütermarketing (7. Auflage). München

*Backhaus, K.; Erichson, B.; Plinke, W.; Weiber, R. (2003):* Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung. Berlin

*Berghoff, S.; Federkeil, G.; Giebisch, P.; Hachmeister, C.; Müller-Böling, D.; Rölle, D. (2006):* CHE-HochschulRanking 2006. Vorgehensweise und Indikatoren. [http://www.che.de/downloads/Methoden\\_2006.pdf](http://www.che.de/downloads/Methoden_2006.pdf) (Abgerufen am 28.6.2006)

*Bergler, R. (1962):* Psychologie des Marken- und Firmenbildes. Göttingen

*Chapman, R. G. (1979):* Pricing policy and the college choice process. In: *Research in Higher Education*, 10, S. 37–57

*Chapman, R. G. (1986):* Towards a theory of college selection: A model of college search and choice behaviour. In: *Advances in Consumer Research*, 13, S. 246–250

*Erdmann, D. G. (1983):* An examination of factors influencing student choice in the college selection process. In: *Journal of College Admission*, 100, S. 3–6

*Gardner, B.; Levy, S. (1955):* The Product and the Brand. In: *Harvard Business Review*, 33, S. 33–40

*Gerhard, J. (2004):* Die Hochschulmarke: Ein Konzept für deutsche Universitäten. Lohmar

*Green, P. E.; Rao, V. R. (1971):* Conjoint measurement for quantifying judgmental data. In: *Journal of Marketing Research*, 8, S. 355–363

*Hachmeister, C.-D. (2008):* Optimierung der Studienentscheidung durch verbesserte Studieninformation. In: Schuler, H.; Hell, B. (Hrsg.): *Studierendenauswahl und Studienentscheidung*. Göttingen

*Hailer, A. (2004):* Entwicklung eines Fragebogens zur Erfassung verschiedener Aspekte der Studienwahlreife zum Zwecke der strukturierten Studienberatung. Unveröffentlichte Diplomarbeit. Stuttgart: Universität Hohenheim, Lehrstuhl für Psychologie

*Hell, B.; Schuler, H. (2005):* Verfahren der Studierendenauswahl aus Sicht der Bewerber. In: *Empirische Pädagogik*, 19, S. 361–376

*Hossler, D.; Gallagher, K. S. (1987):* Studying student college choice: A three-phase model and the implications for policymakers. In: *College and University*, 62, S. 207–221

*Kallio, R. E. (1995):* Factors influencing the college choice decision of graduate students. In: *Research in Higher Education*, 36, S. 109–124

*Kotler, P.; Fox, K. (1995):* *Strategic marketing for educational institutions* (2nd edition). New Jersey

*Kotler, P.; Levy, S. J. (1969):* Broadening the concept of marketing. In: *Journal of Marketing*, 33, S. 10–15

- Krachenberg, A. R. (1972):* Bringing the concept of marketing to higher education. In: *Journal of Higher Education*, 43, S. 369–380
- Mansoat, J. (2005):* Das Hochschulimage als Instrument des Bewerbermarketings. Unveröffentlichte Diplomarbeit. Stuttgart: Universität Hohenheim, Lehrstuhl für Psychologie
- Moser, K.; Zempel, J. (2005):* Personalmarketing. In Schuler, H. (Hrsg.): *Lehrbuch der Personalpsychologie* (2. Aufl., S. 69–96). Göttingen
- Murphy, P. E. (1981):* Consumer buying roles in college choice: Parents' and students' perceptions. In: *College and University*, 57, S. 150–160
- Nieschlag, R.; Dichtl, E.; Hörschgen, H. (1997):* *Marketing* (18. Auflage). Berlin
- Nietiedt, T. (1996):* *Kommunikationspolitik für Hochschulen: Analyse und Instrumentarium*. Frankfurt/M.
- Olfert, K.; Rahn, H.-J. (2004):* *Lexikon der Betriebswirtschaftslehre* (5. Auflage). Ludwigshafen
- Parameswaran, R.; Glowacka, A. E. (1995):* University image: An information processing perspective. In: *Journal of Marketing for Higher Education*, 6, S. 41–56
- Porter, M. E. (1999):* *Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten* (10. Auflage). Frankfurt/M.
- Reckenfelderbäumer, M.; Kim, S. (2006):* Strategisches Hochschulmarketing – Einflussfaktoren und Entscheidungsbereiche. In: Voss, R.; Gruber, T. (Hrsg.): *Hochschulmarketing* (S. 1–23). Lohmar
- Sporn, B. (1992):* *Universitätskultur – Ausgangspunkt für eine strategische Marketing-Planung an Universitäten*. Heidelberg
- Thaden, C. v. (2002):* *Conjoint Analyse mit vielen Merkmalen: Monte Carlo-Untersuchung einer gebrückten Conjoint Analyse*. Frankfurt/M.
- Tierney, M. L. (1983):* Student college choice sets: Toward an empirical characterization. In: *Research in Higher Education*, 18, S. 271–284
- Trogele, U. (1995):* *Strategisches Marketing für deutsche Universitäten: die Anwendung von Marketing-Konzepten amerikanischer Hochschulen in deutschen Universitäten*. Frankfurt/M.
- Voss, R. (2006):* *Elemente und Instrumente der strategischen Marketing-Planung von Hochschulen*. In: Voss, R.; Gruber, T. (Hrsg.): *Hochschulmarketing* (S. 25–48). Lohmar



*Wissenschaftsrat (2004):* Empfehlungen zur Reform des Hochschulzugangs.  
<http://www.wissenschaftsrat.de/texte/5920-04.pdf>

*Wissenschaftsrat (2007):* Empfehlungen zu einer lehrorientierten Reform der Personalstruktur an Universitäten <http://www.wissenschaftsrat.de/texte/7721-07.pdf>

**Anschrift der Verfasser:**

Dr. Benedikt Hell

Christin Haehnel

Kontaktadresse:

Dr. Benedikt Hell

Lehrstuhl für Psychologie (540F)

Universität Hohenheim

70593 Stuttgart

E-Mail: [hell@uni-hohenheim.de](mailto:hell@uni-hohenheim.de)