

Marketing deutscher Hochschulen

Eine empirische Untersuchung
zum Status quo der Marketing-
entwicklungen innerhalb der
deutschen Hochschullandschaft

Gabriele Tücking

Marketing deutscher Hochschulen

Eine empirische Untersuchung
zum Status quo der Marketing-
entwicklungen innerhalb der
deutschen Hochschullandschaft

Masterarbeit

zur Erlangung des Hochschulgrades

„Master of Science in Communication Studies“

eingereicht von Gabriele Tücking

Enschede, 6. Oktober 2009

Masterstudiengang „Communication Studies“

Fakultät Verhaltenswissenschaften

der Universität Twente in Enschede

Erstgutachter: Dr. Menno de Jong

Zweitgutachter: Drs. Marieke Welle Donker – Kuijer

Abstract

Die deutsche Hochschullandschaft ist in Bewegung. Im Zuge des Bologna-Prozesses, der zur Gleichschaltung der Studienabschlüsse und somit zu deren besseren Vergleich führen soll, hat sich an den Hochschulen viel getan. Solch grundlegende Änderungen beeinflussen die bestehende Identität der Hochschulen. Viele deutsche Hochschulen haben eine lange Tradition und arbeiten seit Bestehen unter dem Humboldtschen Leitbild der „Freiheit von Forschung und Lehre“. Die neuen Bologna-Strukturen haben damit nur noch wenig zu tun und weisen mehr in die Richtung Effizienz und Effektivität von Forschung und Lehre, wobei die Freiheit nicht verloren geht, aber maßgeblich eingeschränkt wird. Was deutlicher in den Vordergrund rückt, ist der Wettbewerb, sowohl auf nationalem als auch auf internationalem Niveau. Für die Hochschulen stellt es eine große Aufgabe dar, sich in diesem Wettbewerb zu positionieren.

Wo von einer Positionierung die Rede ist, liegt es nahe, sich mit dem Gedanken des Marketings zu beschäftigen. Dieses soll nun also auch an den Hochschulen Deutschlands Einzug halten. Die Wurzeln des Hochschulmarketings liegen im Non-Profit und Dienstleistungsmarketing, wobei die Systemwelt der Hochschulen eine ganz besondere Form daraus macht. Die komplexen Strukturen einer Hochschule machen solche Veränderungsprozesse nicht leichter. Was unter dem Titel Marketing in erster Linie an den Hochschulen Einzug gehalten hat, waren Versuche, anhand des Einsatzes verschiedener kommunikationspolitischer Instrumente auf die Hochschule aufmerksam zu machen und für diese zu werben. Inzwischen hat das Marketing, wenn es denn als solches bezeichnet wird, an vielen Hochschulen einen Platz gefunden, wenn auch in unterschiedlichster Weise.

Aufgrund dieser unsicheren und unklaren Situation in Bezug auf das Marketing an Hochschulen, soll in dieser Studie der Frage nach dem Status quo des Marketings deutscher Hochschulen nachgegangen werden. Um sich ein möglichst breites Bild von der Situation machen zu können, wurde zur Beantwortung der Frage ein Online-Fragebogen erstellt, der die Bereiche „Rahmenbedingungen“, „Organisation“, „Strategie“, „Positionierung“, „Kommunikationsmaßnahmen“ und „externe Unterstützung“ umfasst. Der Fragebogen wurde an die Marketing-Beauftragten der deutschen Hochschulen versandt und lieferte eine zufriedenstellende Rücklaufquote von 32%.

Die Analysen der ausgefüllten Fragebögen zeigen, dass die eingesetzten Skalen zur Messung der Konstrukte zuverlässig sind und die deutsche Hochschullandschaft bezüglich der Anzahl der Hochschultypen, -trägerschaften oder -gründungen sehr gut abbilden. Die Ergebnisse der einzelnen Dimensionen zeigen, dass die Größe und das Alter, sowie die Trägerschaft großen Einfluss auf die Strukturen des Marketings nehmen. Bei der Organisation des Marketings wird deutlich, wie unterschiedlich der Bereich noch immer

angesiedelt ist und wie wichtig es ist, dass die Hochschulleitung dem Marketing positiv gegenübersteht. Endgültige Entscheidungen im Bereich des Hochschulmarketings werden bei über 90% der deutschen Hochschulen mit von den Präsidenten oder Rektoren getroffen.

Wirklich strategisch ist die Herangehensweise beim Marketing an den wenigsten deutschen Hochschulen. Außerdem scheint in Bezug auf die Interessengruppen, die man erreichen will, noch über relativ wenig strukturiertes Wissen zu verfügen. Über ein klar formuliertes und zufriedenstellendes Leitbild verfügt noch immer weniger als die Hälfte der deutschen Hochschulen. Mehr als drei Viertel der deutschen Hochschulen verfügen jedoch schon über ein Corporate Design. Bei Marketing-Mix beschränkt man sich auf das kommunikationspolitische Instrumentarium und setzt voll und ganz auf hochschuleigene Maßnahmen wie die eigene Website oder hochschuleigene Marketingpublikationen zur Ansprache der Interessengruppen. Dem Gedanken, für verschiedene Bereiche auf externe Unterstützung zurückzugreifen, begegnet man skeptisch.

Für viele Resultate lassen sich interessante Unterschiede zwischen den Hochschulen unter privater und denen unter staatlicher Trägerschaft feststellen. Setzt man die verschiedenen Dimensionen in Bezug zueinander, zeigen die Ergebnisse der Korrelationsanalyse, dass die Organisation des Hochschulmarketings mit den meisten anderen Dimensionen der Marketing-Konzeption zusammenhängt. Durch eine Regressionsanalyse kann zudem festgestellt werden, dass die Antwort auf die, sich am Ende eines Marketing-Management-Prozesses zu stellende Frage, ob festgelegte Ziele erreicht wurden, maßgeblich durch die Bewertung der Stärken und Schwächen sowie einer Komponente des Konstrukts des marktorientierten Verhaltens in Richtung Interessengruppen mitbestimmt wird. Ob man sich die Frage überhaupt stellt wird stark beeinflusst vom Konstrukt der Marktorientierung im Ganzen.

Die Vielzahl an Ergebnissen führt zu einer Vielzahl an möglichen Interpretationen, aber auch zu einer Vielzahl an weiteren Vorschlägen für Studien auf diesem Gebiet bis hin zur kritischen Hinterfragung, ob es für die deutsche Hochschulwelt überhaupt sinnvoll ist, in diesem Kontext, dieser Systemumwelt von Marketing zu sprechen. Die deutsche Hochschullandschaft ist in Bewegung und wird es auch weiter bleiben.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	V
1 Einleitung	1
1.1 Hochschulpolitik und -entwicklung	1
1.2 Hochschulinstitution und -organisation	3
1.3 Forschungsgegenstand	5
1.4 Aufbau der Arbeit	7
2 Marketing-Theorie	8
2.1 Grundlagen des Marketings	8
2.2 Marktorientierung	9
2.3 Marketing-Konzeption	11
2.4 Marketing-Management	13
3 Hochschulmarketing-Theorie	16
3.1 Grundlagen des Hochschulmarketings	16
3.1.1 Dienstleistungsmarketing	16
3.1.2 Non-Profit-Marketing	17
3.1.3 Definition Hochschulmarketing	18
3.2 Hochschul-Marktorientierung	18
3.3 Hochschulmarketing-Konzeption	20
3.3.1 Hochschulmarketing-Ziele	20
3.3.2 Hochschulmarketing-Strategie	24
3.3.3 Hochschulmarketing-Mix	25
3.4 Hochschulmarketing-Management	30
3.5 Hochschulmarketing – Model	32

4 Voruntersuchung	35
4.1 Grundlageninterviews/-gespräche	35
4.1.1 Gespräch mit externen Hochschulmarketing-Beratern	35
4.1.2 Interviews mit hochschulinternen Marketing-Beauftragten	40
4.2 Fazit Voruntersuchung	44
5 Methode	46
5.1 Auswahl der Methode	46
5.2 Online Befragung – Operationalisierung	46
5.2.1 Rahmenbedingungen des Hochschulmarketings	47
5.2.2 Organisation des Hochschulmarketings	50
5.2.3 Marketingstrategie der Hochschule	52
5.2.4 Positionierung der Hochschule	56
5.2.5 Marketingkommunikationsmaßnahmen	57
5.2.6 Externe Unterstützung beim Hochschulmarketing	59
5.3 Konstruktion des Fragebogens	61
5.4 Pretest	64
5.5 Durchführung der Befragung	65
6 Resultate	68
6.1 Stichprobenbeschreibung	68
6.1.1 Hochschulinformationen	68
6.1.1.1 Hochschultyp	68
6.1.1.2 Hochschulträgerschaft	69
6.1.1.3 Hochschulgründungen	70
6.1.1.4 Größe der Hochschule	70
6.1.1.5 Fachangebot	71

6.1.2 Zusammenfassung Stichprobenergebnisse	72
6.2 Auswertung der Fragebogenkonstrukte	72
6.3 Beschreibende Resultate	74
6.3.1. Hochschulinformationen – Hochschulbewertung	74
6.3.2 Organisation	75
6.3.2.1 Strukturen	75
6.3.2.2 Mittel	77
6.3.3 Strategie	79
6.3.3.1 Interessengruppen	79
6.3.3.2 Marktorientierung	81
6.3.3.3 Wettbewerb	84
6.3.4 Positionierung	85
6.3.4.1 Leitbild	85
6.3.4.2 Identität	86
6.3.5 Kommunikationsmaßnahmen	87
6.3.6 Externe Unterstützung	90
6.3.6.1 Vergangenheit	90
6.3.6.2 Zukunft	92
6.4 Gruppenunterschiede	94
6.4.1 Gruppenunterschiede Rahmenbedingungen	94
6.4.2 Gruppenunterschiede Organisation	96
6.4.3 Gruppenunterschiede Strategie	98
6.4.4 Gruppenunterschiede Positionierung	100
6.4.5 Gruppenunterschiede Kommunikationsmaßnahmen	101
6.4.6 Gruppenunterschiede externe Unterstützung	103
6.4.7 Zusammenfassung Gruppenunterschiede	105
6.5 Korrelationsanalyse	106
6.6 Regressionsanalyse	109

7 Fazit	119
7.1 Zusammenfassende Schlussfolgerung	115
7.2 Reflektion	117
7.3 Ausblick	119
7.4 Praktische Relevanz	124
Literaturverzeichnis	126
Anhang	136
A Auswertung des Gesprächs mit externen Hochschulmarketing-Beratern	
B Gesprächleitfaden: Hochschulmarketing-Beauftragte	
C Operationalisierung der Untersuchungsdimensionen	
D Erstes Email-Anschreiben	
E Zweites Email-Anschreiben	
F Fragebogen	
G Abstract (NL)	
H Abstract (EN)	

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

1 Einleitung	1
2 Marketing-Theorie	8
Abbildung 2.1 Marketing-Konzeption	11
3 Hochschulmarketing-Theorie	18
Abbildung 3.1: Elemente der Hochschul-Zielpyramide	21
Abbildung 3.2: Corporate Identity	22
Abbildung 3.3: Identitätsprisma der Universität	22
Abbildung 3.4: Instrumentalbereiche des Marketings	26
Abbildung 3.5: Model Hochschulmarketing	32
4 Voruntersuchung	35
5 Methode	46
Tabelle 5.1: Themen und Kategorien der Untersuchung	47
Tabelle 5.2: Antwortoptionen Hochschultyp	48
Tabelle 5.3: Antwortoptionen Hochschulträgerschaft	48
Tabelle 5.4: Beurteilungskriterien Stärken- und Schwächen-Analyse	49
Tabelle 5.5: Antwortoptionen Abteilung und Entscheider	50
Tabelle 5.6: Antwortoptionen Hochschulmarketing-Budget	52
Tabelle 5.7: Interessengruppen der Hochschule	53
Tabelle 5.8: Studiensteckbrief	66
6 Resultate	68
Tabelle 6.1: Verteilung Hochschultypen	69
Tabelle 6.2: Verteilung Hochschulträgerschaft	69
Tabelle 6.3: Anzahl Hochschulgründungen	70
Tabelle 6.4: Fachangebot: Anzahl	72
Tabelle 6.5: Fachangebot: Inhalte	72
Tabelle 6.6: Zuverlässigkeit Fragebogenkonstrukte	73

Tabelle 6.7: Stärken und Schwächen-Bewertung	75
Tabelle 6.8: Abteilung / Entscheidungen Hochschulmarketing	76
Tabelle 6.9: Mitarbeiter-Stellen Hochschulmarketing	78
Tabelle 6.10: Budget Hochschulmarketing	79
Tabelle 6.11: Wichtigkeit der Interessengruppen	80
Tabelle 6.12: Marktorientierung - Teilkonstrukt „MI sammeln und nutzen“	81
Tabelle 6.13: Marktorientierung - Teilkonstrukt „Strategieentwicklung“	83
Tabelle 6.14: Bewertung Hochschulmarketingstrategie	83
Tabelle 6.15: Wettbewerbsstrategien	84
Tabelle 6.16: Leitbild der Hochschule	85
Tabelle 6.17: Hochschul-Identität	86
Tabelle 6.18: Einsatz Kommunikationsmaßnahmen	87
Tabelle 6.19: Geschätzter Erfolg Interessengruppenansprache	88
Tabelle 6.20: Evaluation Marketingmaßnahmen	89
Tabelle 6.21: Prozentuale Verteilung Hochschulmarketing-Budget	90
Tabelle 6.22: Einsatz Dienstleister in der Vergangenheit	91
Tabelle 6.23: Wahrscheinlichkeit Einbezug externer Dienstleister	92
Tabelle 6.24: Wunscheigenschaften externer Dienstleister (Beratung)	93
Tabelle 6.25: Gruppenunterschiede Rahmenbedingungen	95
Tabelle 6.26: Gruppenunterschiede Organisation	97
Tabelle 6.27: Gruppenunterschiede Strategie	99
Tabelle 6.28: Gruppenunterschiede Positionierung	101
Tabelle 6.29: Gruppenunterschiede Kommunikationsmaßnahmen	102
Tabelle 6.30: Gruppenunterschiede externe Unterstützung	104
Tabelle 6.31: Korrelationsanalyse	107
Tabelle 6.32: Regressionsanalyse: Geschätzter Erfolg IG-Ansprache	110
Tabelle 6.33: Regressionsanalyse: Evaluation Marketingmaßnahmen	112
7 Fazit	119

1 Einleitung

Der Begriff „Marketing“ gehört inzwischen zum festen Vokabular der deutschen Sprache und hat in fast alle denkbaren Branchen bereits Einzug gehalten. Definitionen für diesen einen Begriff gibt es viele. Aufgrund dieser Vielzahl an möglichen Definitionen, gibt es auch eine Vielzahl an Herangehensweisen um Marketing für einen bestimmten Bereich umzusetzen. So beschreibt auch Margret Wangen-Goss (1983, S. 33): „Der Begriff Marketing [...] war lange Zeit nicht mit vollkommen einheitlichen Vorstellungsinhalten verbunden. Das weist einerseits auf die Anpassungs- und Wandlungsfähigkeit des Begriffes hin, macht aber auch deutlich, dass Marketing immer aus dem Kontext der jeweiligen Systemumwelt zu verstehen ist.“ Frau Wangen-Goss macht damit deutlich, dass es nicht nur auf die Deutlichkeit der Begriffsdefinition ankommt, sondern auch auf die besonderen Einflüsse der Umwelt in der man den Begriff etablieren will. Die Systemumwelt der Hochschule, in die sich das Marketing nun auch seinen Weg bahnt, ist eine sehr vielseitige und einzigartige Systemumwelt. Auf die Einflüsse, die in der Systemumwelt der deutschen Hochschulen eine Rolle spielen, soll im Kontext dieser Arbeit näher eingegangen werden.

Im ersten Schritt soll kurz auf die grundlegende Situation der Hochschulen in Deutschland eingegangen werden. Hierbei spielt zum einen die Hochschulpolitik und -entwicklung und zum anderen die Hochschule als Institution und deren Organisation des Marketings eine Rolle. Zuletzt wird behandelt wie externe Dienstleister die Situation der Hochschulen beobachten und sich zu Nutzen machen.

1.1 Hochschulpolitik und -entwicklung

In den letzten zehn Jahren hat sich die Hochschulwelt in Deutschland stark verändert. Nachdem nach der Wiedervereinigung 1989 die Angleichung der Rechtsgrundlagen und Organisationsstrukturen der Hochschulen in Deutschland Mitte der neunziger Jahre weitgehend vollzogen war, drängten sich Fragen der internationalen Stellung Deutschlands langsam wieder in den Vordergrund (Bode, 2006, S. 18).

Um sich international positionieren zu können, müssen die deutschen Hochschulen an erster Stelle ihrem Auftrag als Aus- und Weiterbildungsinstitution gerecht werden. Ausgebildete Fachkräfte sind das wichtigste Kapital einer Wissensgesellschaft (Gerhard, 2004, S. 2). Dieser Grundstein wird in der Humboldtschen Tradition sehr betont. Die zwei Funktionen, die hierbei im Mittelpunkt stehen, sind Wissenschaft und Erziehung. Röpke (2001, S. 3) bezeichnet diese beiden Funktionen als kulturell vielfältig legitimiert, die strukturelle Verbindung von Wirtschaft und Hochschule demgegenüber jedoch als kulturell problematisiert und gesetzlich negativ sanktioniert. Die Kopplung der drei Systeme von

Erziehung, Wissenschaft und Wirtschaft bildet, laut Röpke (2001, S. 1), den systemischen Kern einer unternehmerischen Wissensgesellschaft.

Der unternehmerischen Denkweise begegnete die Wissensgesellschaft eher skeptisch und tut es in vielfältiger Hinsicht noch immer. In der Vergangenheit hat man sich mit dieser Denkweise nicht auseinandersetzen müssen. Doch „die wachsende Globalisierung erfordert eine stärkere internationale Ausrichtung der Hochschulen in einem weltweiten Bildungsmarkt sowie mehr Austausch von Studierenden, Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern. Der internationale Austausch ist mehr denn je Voraussetzung für moderne Hochschulen, für Spitzenforschung und Innovation“ (Bundesministerium für Bildung und Forschung, 2008a). Ähnlich geben auch Häyrinen-Alestalo und Peltola (2006, S. 254-255) an: „In the new development plans the universities are asked to serve the goals of globalisation during a strained international competition and to become partners in the centres of competence in order to promote the profit making research.“ Deutsche Hochschulen müssen sich im Rahmen der Bologna-Bewegung, die 1999 auf Europa-Ebene ins Leben gerufen wurde, bisher unbekanntem Herausforderungen stellen, nämlich dem internationalen sowie auch nationalen Wettbewerb.

Diesen Wettbewerbsdruck bezeichnet Müller-Böling (Meffert & Müller-Böling, 2007, S. 9) als zentralen Auslöser für den Einzug des Marketings in die Hochschulen. In einem Beitrag mit dem Titel „10 Jahre Hochschulmarketing: schon hinter uns oder noch vor uns?“ erläutert Müller-Böling (2007, S. 8), dass in den letzten 10 Jahren im Bereich des Hochschulmarketings bereits viel erreicht wurde. Noch vor wenigen Jahren waren Themen wie Vermarktung, Strategieplanung und Konkurrenz, wie Pohl (2002, S. 36) anmerkt, keine gängigen Slogans im öffentlich geführten Hochschuldiskurs. Nun ist die hochschulpolitische Basis soweit gegründet und die Hochschulen haben sich mit Begriffen wie Vermarktung, Strategieplanung und Konkurrenz abzufinden. Was aber noch fehlt, ist die Adaption und konkrete Umsetzung dieser Entwicklungen im Einzelnen.

Jede deutsche Hochschule sieht sich der Herausforderung des Wettbewerbs mit großer Ohnmacht gegenüberstehen. 2007 wurde, in Anlehnung an den Bologna-Prozess, das Hochschulrahmengesetz, das für die zentrale Regulierung durch den Bund steht, vom Kabinett aufgehoben, um den deutschen Hochschulen mehr Freiheit und Autonomie zu verschaffen und um gleichzeitig zu signalisieren, dass Wettbewerb und Differenzierung auch von der Hochschulpolitik des Bundes gewollt sind (Bundesministerium für Bildung und Forschung, 2008b).

Von Seiten der Politik wurden demnach die Grundlagen für flexibles Handeln der Hochschulen im Wettbewerb gelegt. Über Hochschulen, die sich von diesem Wettbewerb ausschließen wollen, sagt Dr. Dieter Domen vom Kölner Forschungsinstitut für Bildungs- und Sozialökonomie: „wer sich gegen Wettbewerb ausspricht, weiß, dass er zu schlecht ist, um

darin zu bestehen“ (zitiert in Wefers, 2007, S. 37). Dieses Zitat macht deutlich, dass es nicht nur auf äußere Bestimmungen ankommt, sondern auch auf die hochschulinterne Wahrnehmung der Situation. Es darf nicht außer Acht gelassen werden, dass nicht nur die, bei den verschiedenen Hochschulformen unterschiedlich ausgeprägte, staatliche Abhängigkeit Prozesse in Hochschulen schleppend verlaufen ließ. Auch die internen Hochschulstrukturen sorgen oft für lange Zeitspannen bevor neue Entwicklungen wahrgenommen, akzeptiert und umgesetzt werden.

1.2 Hochschulinstitution und -organisation

Die Hochschule als Institution hat, was die organisatorische Struktur angeht, nach Nietiedt (1996, S. 35) einen besonderen Charakter: „Als wesentliche Bestimmungsgrößen, die die organisatorische Struktur prägen, sind die staatlich-administrativen Anforderungen bzw. Regelungen, das Recht der Wissenschaftler auf akademische Selbstverwaltung sowie die Mitbestimmungsansprüche der Hochschulgruppen zu nennen. Diese haben damit auch maßgeblichen Einfluss auf die Kommunikationspolitik bzw. die Austauschbeziehungen der Universität.“ Grundlegend ist zur Struktur von Hochschulen zu sagen, dass es zwei Leitungsebenen gibt, nämlich die Zentral- und die Fachbereichsebene (Zwei-Ebenen-Organisation) (Nietiedt, 1996, S. 35).

In Bezug auf das Hochschulmarketing liegt angesichts dieser Zweiteilung der Organisation die Frage nahe, welche dieser zwei Ebenen sich darum kümmert. In anderen Ländern, wie zum Beispiel den Niederlanden, werden die Tätigkeiten im Bereich des Hochschulmarketings sowohl auf zentraler (Universität Twente, 2009a) als auch auf Fakultätsebene (Universität Twente, 2009b) bearbeitet, wobei die Ebenen versuchen eng zusammen zu arbeiten und sich abzustimmen.

Bei der Frage, wer sich in deutschen Hochschulen dem Thema Hochschulmarketing widmen sollte, fiel diese Arbeit in den meisten Fällen zuerst einmal in den Schoß der Pressesprecher der Hochschulen, weil diese sich mit der Presse und Öffentlichkeit auskennen und im weitesten Sinne im beruflichen Alltag mit Kommunikation zu tun haben. So gibt auch Wefers (2007, S. 161) in ihrer Fallstudie der Universität Potsdam an: „Ein großes Defizit liegt in der Marketing-Verantwortung. Diese obliegt nicht der Universitätsleitung, sondern dem Referat für Presse-, Öffentlichkeits- und Kulturarbeit. Der Rektor der Universität hat bisher die Relevanz des Themas und die Notwendigkeit, dass das Marketing auf der Leitungsebene angesiedelt werden muss, nicht erkannt.“ Inzwischen gibt es immer mehr Hochschulen, an denen es neben der Position des Pressesprechers auch eine Position eines Marketingleiters oder -referenten zu besetzen gibt. Wie sehr diese neu geschaffene Position in den

Strukturen der Hochschule etabliert, als wichtige Aufgabe innerhalb der Hochschule wahrgenommen wird und im täglichen Geschehen eine Rolle spielt, ist allerdings unklar.

Die weiterführende Frage, wie das Hochschulmarketing angegangen werden soll, ist die weitaus schwierigere Frage in den Hochschulen. Auch wenn es bereits festgelegte Positionen gibt, die sich mit dem Thema befassen sollen, tut man sich mit der Herangehensweise und Umsetzung oft noch schwer. So schildert auch Wefers (2007, S. 162) für die Universität Potsdam, dass es viele gute Einzel-Ansätze aus verschiedenen Bereichen gibt, um sich im Wettbewerb zu positionieren, „jedoch fehlt es an der eigenen Kreativität, diese Einzelbausteine zusammensetzen. Die Hochschule handelt reagierend, indem sie sich an den Empfehlungen der HRK, anderen Hochschulen oder best-practice-Beispielen orientiert.“ Oftmals gibt es schon eine lange Tradition der Hochschule, die, ohne sie zu hinterfragen, weiter mitgetragen wird. Dabei ist es wichtig, dass die Aktualität der zentralen Werte und Normen einer Institution von Zeit zu Zeit geprüft oder aufgearbeitet wird, damit die Hochschulmitarbeiter und alle weiteren Stakeholder auch wissen, „wofür ihre Hochschule eigentlich steht bzw. was sie besonders gegenüber Wettbewerbern macht“ (Wefers, 2007, S. 162).

Den einen Teil der Organisation des Hochschulmarketings bildet die strategische Komponente. Hierbei muss man sich damit auseinandersetzen, wie ein Leitbild für die Hochschule aussehen könnte und sollte, welche Schwerpunkte eine Hochschule hat und wie man diese zum Differenzierungsmerkmal ausarbeiten kann, um sich von anderen Hochschulen deutlich zu unterscheiden. Alles in diesem Bereich beschäftigt sich mit der Frage, inwiefern die Hochschule als Marke positioniert und bei den verschiedenen Stakeholdern (wie z.B. den Mitarbeitern, der Wirtschaft, den Studierenden etc.) auch tatsächlich als solche wahrgenommen wird. Die strategische Komponente ist sehr umfangreich. Das universitäre Identitätsprisma von Gerhard (2004, S. 142), welches in Anlehnung an das Identitätsprisma von Kapferer (2000, S. 100) entwickelt worden ist, beschreibt ausführlich die verschiedenen Facetten, die zur Markenidentität einer Universität beitragen und diese ausmachen. Julia Gerhard (2004) setzt sich ausschließlich auf theoretischer Basis mit der Universitätsmarke auseinander, woraufhin Harnack (2006) eine erste qualitative Untersuchung zu den Spezifika der Markenpolitik von Universitäten erhebt, diese aber nicht veröffentlicht.

Auch auf dem Gebiet des Hochschulmarketings, bzw. des Studierendenmarketings mit sowohl strategischem sowie operativem Fokus sind seit 2003 verschiedene Studien durchgeführt worden, die ebenfalls nicht oder mit großer Verzögerung als wissenschaftliche Publikationen veröffentlicht worden sind. Anders ist es bei der wissenschaftlichen Arbeit mit dem Titel „Perspektiven des Hochschulmarketing“ von René Brüser (2006), die auf die

strategische und operative Komponente des Hochschulmarketings an deutschen Hochschulen eingeht. Diese Arbeit behandelt die Perspektive der Hochschulen nur als eine von mehreren zwischen der Perspektive des Bundes, der Bundesländer, der Organisationen/Institutionen im Umfeld der Hochschulen und der Verbundprojekte (Brüser, 2006, S. 4). Aus Perspektive der Hochschule weisen die Ergebnisse seiner schriftlichen Befragung darauf hin, dass beim strategischen Ansatz des Marketings noch große Defizite herrschen. Von Seiten der Hochschulen wird Hochschulmarketing zwar als wichtig empfunden, „aber fraglich bleibt, wie ausgeprägt das Marketingverständnis ist“ (Brüser, 2006, S. 51). Auch Ulrike Wefers (2007) setzt sich mit dem Thema Hochschulmarketing auf qualitativer Forschungsebene auseinander. Beim Fazit im Bereich der Adaption des Hochschulmarketings, kommt sie zu einem ähnlichen, aber noch tiefgehenderen, Ergebnis wie auch Brüser, nämlich, dass das Thema Marketing noch immer zu Verunsicherung und Abwehrhaltung aufgrund von Unwissenheit hinsichtlich der Begrifflichkeiten (Wefers, 2007, S. 162) beiträgt.

Die Betrachtung der Ergebnisse von Brüser (2006) und Wefers (2007) lassen die Frage aufkommen, inwiefern es für die Hochschulen sinnvoll ist, sich beim Marketing externe Unterstützung zu suchen aus Bereichen in denen man damit bereits besser umzugehen weiß. Für diese Unterstützung können die Hochschulen z.B. auf allgemeine Strategieberatungen oder Werbeagenturen zurückgreifen. Es gibt jedoch auch immer mehr Institutionen, die den Hochschulen gezielter unter die Arme greifen wollen. Ein Beispiel hierfür ist die Institution mit dem Namen „CHE Consult“, die sich seit 2001 als Beratungsgesellschaft für Hochschulen, Forschungseinrichtungen und Wissenschaftsbehörden positionieren, um sie so zu unterstützen, dass sie bestmöglich ihre wissenschaftlichen Aufgaben in Forschung, Lehre und Weiterbildung erfüllen können (CHE Consult, 2009). So gibt auch Heiland (2001, S. 105) an: „Durch die Beschränkung und Konzentration auf die Kernkompetenzen, die dem Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit nach betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten immanent ist, mussten bestimmte Prozesse ausgelagert werden. Dazu gehörte das Auslagern von Sachleistungen, aber auch das Auslagern zahlreicher Dienstleistungen wie [...] Beratungsleistungen, was zu einer deutlichen Stärkung des tertiären Sektors führte.“ Eine verfügbare Studie zu den Bereichen, in denen Hochschulen mit solchen externen Dienstleistern zusammenarbeiten, liegt derzeit nicht vor.

1.3 Forschungsgegenstand

In den Kapiteln 1.1 und 1.2 wurden die Hintergründe, welche zur derzeitigen Situation der Hochschulen in Deutschland geführt haben, erläutert und es wurden die bisherigen wissenschaftlichen Ausarbeitungen in den verschiedenen, die Hochschulen betreffenden

Bereichen angedeutet, um nun darauf aufbauend den Forschungsgegenstand der vorliegenden Arbeit zu konkretisieren.

Was es in der wissenschaftlichen Literatur noch nicht gibt, ist eine Erhebung, die sich, unter Berücksichtigung der verschiedenen Hochschultypen und -trägerschaften, nur mit der Hochschule an sich beschäftigt, um den Fragen nachzugehen, wie weit das Thema Hochschulmarketing sich an den Hochschulen etabliert hat und inwiefern die Hochschulen strategisch/marktorientiert sowie operativ aktiv sind. Zudem ist es interessant zu schauen welche Mittel den Hochschulen für das Marketing zur Verfügung stehen und wo sich die Hochschulen Unterstützung wünschen.

Markus Langer vom Centrum für Hochschulentwicklung (2008b, S. 7) gab auf einer Veranstaltung zum Thema Studierendenmarketing im November 2008 an, dass eine neue Studie zum Thema Hochschulmarketing im Jahr 2009 einen großen Mehrwert liefere, weil das Wissen aktualisiert werden müsse. Diese Aussage unterstützt, was auch die aufgeführte Argumentation zeigt, nämlich dass es von Seiten der Wissenschaft eines neuen Status quo Berichtes zum Hochschulmarketing deutscher Hochschulen bedarf, der in Form dieser Arbeit geliefert werden soll.

Sowohl aus theoretischer als auch aus praktischer Sicht ergibt sich aus der oben angeführten Argumentation folgende zentrale Forschungsfrage:

Wie ist der Status quo des Marketings deutscher Hochschulen?

Zu dieser Frage soll die Studie zum „Marketing deutscher Hochschulen“ einen aktuellen Bericht liefern. Zur Antwortfindung ist es nötig die allgemeine Frage in weitere Sub-Fragen aufzubrechen. Die zwei übergeordneten Fragen, die sich daraus ergeben lauten:

- Welche Notwendigkeit besteht bei den / sehen die deutschen Hochschulen, um Marketing zu betreiben?
- Wie professionell gehen die deutschen Hochschulen das Marketing an?

Um wiederum auf diese Fragen detailliert Antwort geben zu können, sollen folgende Sub-Fragen als Teilelemente in der Studie behandelt werden:

- Wie ist die Ausgangsposition der deutschen Hochschulen?
- Wie wird das Hochschulmarketing an deutschen Hochschulen organisiert?
- Wie marktorientiert sind und handeln deutsche Hochschulen?

- Welche Strategien setzen die deutschen Hochschulen ein, um sich dem Wettbewerb zu stellen?
- Wie positionieren sich die deutschen Hochschulen?
- Welche Marketingkommunikationsmaßnahmen setzen die deutschen Hochschulen ein, um auf sich aufmerksam zu machen?
- In welchen Bereichen des Hochschulmarketings wünschen sich deutsche Hochschulen Unterstützung?

Zum besseren Verständnis der Fragen werden in den folgenden Kapiteln die zugrunde liegenden Konzepte vorgestellt und erläutert.

1.4 Aufbau der Arbeit

In den beiden nachfolgenden Kapiteln wird der theoretische Rahmen um das in der Einleitung angedeutete Untersuchungsfeld gelegt. Es wird beschrieben, wo die allgemeinen Wurzeln des Marketings liegen und wie das Hochschulmarketing aus diesen Wurzeln entstanden ist, um die theoretische Grundlage für die empirische Untersuchung zu errichten. Im vierten Kapitel wird die Voruntersuchung, die zur besseren Erarbeitung des letztendlichen Instruments durchgeführt worden ist, mit ihren Ergebnissen beschrieben. Das fünfte Kapitel schildert die Methode, deren Ergebnisse im folgenden Kapitel vorgestellt werden. Im letzten Kapitel wird abschließend Antwort auf die Untersuchungsfragen gegeben sowie das Fazit der Untersuchung gezogen.

2 Marketing-Theorie

Das Thema Hochschulmarketing ist, wie in der Einleitung bereits angegeben, eines der gewachsenen Felder des Marketings mit einer eigenen Systemwelt. In diesem Kapitel sollen kurz die grundlegenden Konzepte des Marketings erläutert werden, um diese im dritten Kapitel ausführlicher auf die Systemwelt Hochschule zu übersetzen.

Kapitel 2.1 geht auf die Grundlagen des Marketings ein, wobei in Kapitel 2.2 Erläuterungen zum Begriff der Marktorientierung anschließen. Das darauffolgende Kapitel 2.3 widmet sich den Schritten der Marketing-Konzeption, woraufhin in Kapitel 2.4 das Marketing-Management erklärt wird.

2.1 Grundlagen des Marketings

In der Einleitung wurde bereits kurz auf die Undeutlichkeiten eingegangen, die den Begriff Marketing noch immer begleiten. Diese Undeutlichkeit besteht nicht nur in dem Sinne, dass nicht genau definiert werden kann, welche Komponenten zum Marketing gehören, sondern viel mehr darin, dass man den Begriff auf „Verkaufen und Werbung“ (Kotler et al., 2007, S. 29) reduziert. Als Definition von Marketing legen Kotler et al. (2007, S. 30) fest: „Marketing ist ein Prozess im Wirtschafts- und Sozialgefüge, durch den Einzelpersonen und Gruppen ihre Bedürfnisse und Wünsche befriedigen, indem sie Produkte und andere Dinge von Wert erzeugen, anbieten und miteinander austauschen.“ Als grundlegende Bausteine dieser Marketing-Definition beschreiben sie „Bedürfnisse, Wünsche und Nachfrage“, „Angebote (Produkte, Dienstleistungen und Erlebnisse)“, „Kundennutzen und Zufriedenheit“, „Austausch, Transaktion und Beziehungen“ und „Märkte“.

Runia et al. (2007, S 4) beschreiben die Definition von Kotler als sehr abstrakt und wenig praxisorientiert. Ihre Definition lautet: „Marketing ist die konzeptionelle, bewusst marktorientierte Unternehmensführung, die sämtliche Unternehmensaktivitäten an den Bedürfnissen gegenwärtiger und potenzieller Kunden ausrichtet, um die Unternehmensziele zu erreichen“ (Runia et al., 2007, S. 4). Diese Definition kommt stark überein mit Heribert Mefferts Ansatz der Marketing-Definition: „Marketing ist die bewusst marktorientierte Führung des gesamten Unternehmens oder marktorientiertes Entscheidungsverhalten in der Unternehmung“ (Meffert, 2000, S. 8)

Für die vorliegende Arbeit ist sowohl die abstrakte, moderne Definition von Kotler et al. (2007) als auch die klassische Definition von Meffert, auf die auch Runia et al. (2007) sich berufen, von Relevanz. Für beide Ansätzen gibt es bei der Durchführung des Marketings bzw. der Einstellung des Unternehmens zum Marketing vier verschiedene Ansätze, nämlich die „Produktionsorientierung“, „Produktorientierung“, „Verkaufsorientierung“ und die

„Marketing-Orientierung“ (Kotler et al., 2007, S. 41) gibt. Der Fokus soll hier zum Teil auf der „Produktorientierung“ und größtenteils auf der „Marketing-Orientierung“ liegen, dessen Bezeichnung oft synonym mit dem Begriff „Marktorientierung“ benutzt wird. Der Begriff „Marktorientierung“ wird im folgenden Kapitel umfassend erläutert.

2.2 Marktorientierung

Ein Zitat eines Vorsitzenden eines von rückläufigen Umsätzen erschütterten Unternehmens in einem Fallbeispiel von Shapiro (1988, S. 119) verdeutlicht sehr gut die sprachliche Verwirrung, die in der Öffentlichkeit in Bezug auf den Begriff Marktorientierung herrscht: „The only way for us to get out of this mess is [...] to become customer driven or market oriented [...] I don't even know whether there is a difference between being market-driven and customer-oriented or customer driven and market oriented or whatever.“

Wie aus Kapitel 2.1 hervorgeht, besteht diese Verwirrung jedoch nicht nur bei der Verwendung der Begriffe „Kunden-“ und „Marktorientierung“, sondern zudem für den Begriff „Marketing-Orientierung“. Hierzu beziehen auch Harris und Ogbonna (2001, S. 747) Stellung und erörtern, dass in jüngeren Studien explizit zwischen den Termini unterschieden wird, wie auch die Studie von Atuahene-Gima (1995, S. 277) zeigt, in der es heißt: „It is important to note, that the definition of market orientation, as an organizational level construct, is conceptually and operationally different from organizational proficiency in performing marketing-related activities or marketing orientation in specific activities such as product innovation.“

Kraus (2009, S. 19) führt zu der Termini-Undeutlichkeit weiter aus, dass der Begriff Marktorientierung dem Begriff Marketing-Orientierung vorzuziehen ist, weil zum einen „die Verantwortlichkeit hinsichtlich der Marktorientierung nicht ausschließlich der Marketingabteilung, sondern vielmehr sämtlichen Abteilungen bzw. Funktionen innerhalb des Unternehmens zuzuordnen ist.“ Außerdem umschreibt er, dass der Begriff Marktorientierung allgemeiner und weniger politisiert ist und zuletzt, dass dieser Terminus schlichtweg deutlicher impliziert, dass alle Aufmerksamkeiten sich auf den Markt richten.

Wenn man nun in die Theorie der Marktorientierung an sich taucht, wird deutlich, dass es auch hier unterschiedliche Formen der Interpretation des Konstruktes gibt. Die erste Interpretationsströmung geht zurück auf Narver und Slater (1990), die die Marktorientierung aus einer kulturellen Perspektive betrachten. Sie definieren bzw. konzeptionalisieren Marktorientierung als „The organization culture that most effectively and efficiently creates the necessary behaviors for the creation of superior value for buyers and, thus, continuous superior performance for the business“ (Narver & Slater, 1990, S. 24). Die Kultur eines Unternehmens umfasst, laut Deal und Kennedy (1982, S. 52) deren Normen und Werte, aus

denen hiernach „die benötigten Verhaltensweisen zur Erzeugung eines im Vergleich zur Konkurrenz überlegenen Nutzens für den Kunden hervorgehen. Die in der Definition angedeuteten Verhaltensweisen sind Kundenorientierung, Konkurrenzorientierung und interfunktionale Koordination“ (Kraus, 2008, S. 20). Der Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Marktorientierung setzt voraus, dass das Unternehmen mit einer marktorientierten Grundeinstellung gegründet wird, was in den meisten Fällen wirtschaftlicher Unternehmen unumstritten der Fall ist.

Die zweite Strömung steht vor allem im Namen von Kohli und Jaworski (1990) und Kohli et al. (1993), die Marktorientierung als aus drei Sets von Aktivitäten bestehend beschreiben, nämlich der „organization-wide *generation* of marketing intelligence pertaining to current future customer needs, *dissemination* of the intelligence across departments and organization wide *responsiveness* to it“. Übersetzt geht es also zuerst um die Generierung beziehungsweise Erzeugung von Marktintelligenz (Kraus, 2008, S. 20), also das Sammeln und Nutzen von Marktinformationen wie Informationen über Kundenbedürfnisse und das, was diese Bedürfnisse bestimmt, sowie Informationen über Wettbewerber. Das zweite Set von Aktivitäten dreht sich um den Austausch der ersten Schritt gesammelten Informationen innerhalb der Organisation: die Strategieentwicklung anhand dieser Informationen. Das dritte Set umfasst die Reaktion bzw. Reagibilität der Organisation auf die gesammelten und verteilten Informationen (Kraus, 2008, S. 21), die Implementierung der Strategie.

Auf die grundlegenden Konstrukte der Marktorientierung wurde in verschiedene Richtungen weiter aufgebaut. In manchen Fällen wird das Konstrukt von Narver und Slater (1990) bevorzugt, weil „die meisten Arbeiten der kulturellen Perspektive zumindest ansatzweise eine theoretische Fundierung aufweisen“ (Kraus, 2008, S. 21). Oder aus dem Grund, den Hooley et al. (2003, S. 89) angeben: „The Narver and Slater scale in particular is both conceptually and operationally appealing as it encapsulates the main aspects of the Kohli and Jaworski intelligence gathering, dissemination and responsiveness construct while at the same time assessing cultural factors.“

In anderen Studien wird wiederum der Ansatz von Kohli und Jaworski (1990) bewusst als Grundlage für weitere Untersuchungen zum Thema Marktorientierung genutzt, wie zum Beispiel bei den Untersuchungen von Rükert (1992) oder Lai (2003). Auf diese und weitere Studien, die sich dem Ansatz von Kohli und Jaworski (1990) anschließen, wird in Kapitel 3.2 ausführlicher eingegangen.

Als nächstes Thema im Bereich der Marketing-Theorie wird im folgenden Kapitel die Marketing-Konzeption behandelt. Nach der allgemeinen inhaltlichen Einführung in das Themenfeld des Marketings, soll in den beiden folgenden Kapiteln die organisatorische, umsetzende Ebene des Marketings im Fokus stehen.

2.3 Marketing-Konzeption

Als Urvater der Marketing-Konzeption kann Jochen Becker (2006) genannt werden, der die in Abbildung 2.1 dargestellte Konzeptionspyramide mit den dazugehörigen konzeptionellen Grundfragen entworfen hat.

Abbildung 2.1: Marketing-Konzeption (Becker, 2006)



Zur Marketing-Konzeption als Führungsgrundlage gibt Becker (2006, S. 3) an: „Marketing als markt- bzw. kundenorientierte Unternehmensführung lässt sich nur konsequent umsetzen, wenn dem unternehmerischen Handeln eine schlüssig abgeleitete, unternehmens-individuelle Marketing-Konzeption zugrunde gelegt wird. Die Markt- und Unternehmenskonstellationen [...] sind viel zu komplex und die Möglichkeiten des operativen Marketinginstrumenten-Einsatzes zu vielfältig, als dass ein nicht bewusst gesteuerter Marketingprozess möglich bzw. ökonomisch wäre.“

Die drei Konzeptionsebenen der Pyramide, sind laut Runia et al. (2007, S. 284) „logisch aufeinander folgende, aber zugleich interdependente Teilstufen des konzeptionellen Marketingprozesses. Der Konkretisierungs- und Detaillierungsgrad nimmt dabei von oben nach unten zu.“

In der Spitze der Pyramide sind die Marketingziele, als erste Ebene angeordnet. „Wenn Unternehmen ‚auf rauer See‘ bestehen bzw. überleben wollen, so müssen sie zunächst wissen, wo sie stehen und welche ‚Wunschorte‘ sie erreichen wollen“ (Becker, 2006, S. 4). Auf dieser Ebene steht also die Frage „Wo wollen wir hin?“ zentral. Es gilt, sich Ziele zu

stecken von der allgemeinen Wertvorstellung des Unternehmens über den Unternehmenszweck und die -ziele bis hin zu den Bereichs-, Aktionsfeld- und Instrumentalzielen (Meffert, 2000, S. 69). Auf dieser Ebene geht es darum, das Zielspektrum und auch die -reihenfolge (Becker, 2006, S. 15) festzulegen, um so für das Unternehmen ein konkretes Zielsystem mit den oben genannten Zielen als Inhalt zu entwickeln (Becker, 2006, S. 28).

Die zweite Ebene bildet das Bindeglied zwischen der ersten und dritten Ebene und übernimmt somit eine Art Übersetzungsfunktion, um die festgelegten Marketingziele in Marketingstrategien umzuwandeln. Becker (2006, S. 140) gibt an: „Strategien legen den notwendigen Handlungsrahmen bzw. die Route („Wie kommen wir dahin?“) fest, um sicherzustellen, dass alle operativen bzw. taktischen Instrumente auch zielführend eingesetzt werden.“ Runia et al. (2007, S. 69) skizzieren den Begriff Marketingstrategie in Anlehnung an Becker als „die Festlegung eines allgemeinen Handlungsrahmens, die Grundsatzentscheidungen über Marktauswahl, -bearbeitung und -verhalten, keine Einzelmaßnahmen, sondern grundsätzliche Stoßrichtungen, die Fokussierung auf Zielmärkte bzw. strategische Geschäftsfelder und -einheiten, sowie die Festlegung von Prioritäten in Bezug auf den Einsatz vorhandener Ressourcen.“

Die dritte Ebene der Konzeptionspyramide bildet der Marketing-Mix bzw. das Marketing-Instrumentarium. Diese Begriffe werden sinnbildlich auch als „Beförderungsmittel“, als Antwort auf die Frage „Was müssen wir dafür einsetzen?“, tituliert. Becker (2006, S. 487) beschreibt das Marketing-Instrumentarium wie folgt: „Unter Marketinginstrumenten werden dabei jene konkreten ‚seh-, hör-, riech-, schmeck-, fühl- und/oder greifbaren, Aktionsinstrumente bzw. Parameter verstanden, mit denen am Markt agiert und auch reagiert werden kann, um gesetzte Ziele und daraus abgeleitete Strategien zu realisieren. Sie stellen die auf die zu bearbeitenden Zielgruppen bzw. Märkte des Unternehmens gerichteten konkreten Marketingmaßnahmen dar.“ Was Beckers Ansatz (2006, S. 488) kennzeichnet ist das Verständnis, dass der Marketing-Mix aus drei Instrumentengruppen besteht, die sich sachlich klar abgrenzen. Die erste dieser Instrumentengruppen stellt sich zusammen aus der Produkt-, Leistungs- oder Angebotspolitik (inklusive Preisgestaltung), die für die Produktleistung, das Herz des Marketings, zuständig ist. Als zweite Gruppe umschreibt er die Distributionspolitik, welche die Präsenzleistung bedient. Die dritte und letzte Gruppe bildet die Kommunikationspolitik, mit der auf die Profilleistung eingespield wird.

Dieser ganzheitliche konzeptionelle Ansatz von Becker wird hier besonders hervorgehoben, weil es ihm gelingt, diesen zu begründen und deutlich zu machen, weshalb es nicht nur eine operative Ebene der Marketinginstrumente gibt: „Becker wertet somit die Strategieebene des Marketings auf [...] er erreicht mit seinem Modell einen integrativen, ganzheitlichen Ansatz,

der Marketing als Unternehmensphilosophie begreift“ (Runia et al., 2007, S. 286). Becker selbst bezeichnet seine Ausarbeitungen zur Marketing-Konzeption als Grundlagen des zielstrategischen und operativen Marketing-Managements. Das Marketing-Management an sich wird im folgenden Kapitel weiter ausgeführt.

2.4 Marketing-Management

Das Marketing-Management beinhaltet zu einem großen Teil, was im vorigen Kapitel 2.3 zur Marketing-Konzeption beschrieben wurde. Die grundlegenden Gedanken müssen in die Unternehmung gebracht und umgesetzt werden. So definiert Becker (2006, S. 819): „Das prozessuale Marketing-Management – auf Grundlage des Konzeptionellen Marketingansatzes – bezieht sich auf die Erarbeitung, Realisierung und Überprüfung von ganzheitlichen, konsistenten und detaillierten Marketing-Konzeptionen.“ Dieser Prozess kann grob in drei Phasen unterteilt werden.

Als erste Phase nennt Becker (2006, S. 820) die Erarbeitung der Marketing-Konzeption, in der „erschwerende Bedingungen und Möglichkeiten bzw. Zwänge des konzeptionellen Handelns, die konzeptionellen Stufen, Inhalte und Resultate, und die Planungsebenen, -träger und -anforderungen“ den Inhalt bilden.

Durch die immer größer werdende Komplexität und Dynamik der Umwelt wird die strukturierte Handlungsplanung von Unternehmen immer wichtiger. Ein Unternehmen sollte einen fundierten Leitplan haben, auf den es sich ganzheitlich berufen kann. Anhand einer Umwelt- und Unternehmensanalyse kann die Notwendigkeit einer konzeptionellen Marketing-Herangehensweise eines Unternehmens ermittelt werden, um darauf aufbauend die Marketing und Unternehmensziele zu formulieren, daraus wiederum die Strategien abzuleiten und die Marketingmaßnahmen festzulegen. Neben diesen idealtypischen Planungsstufen sollten jedoch auch mögliche Rückkopplungsstufen berücksichtigt werden (Becker, 2006, S. 825).

Die Verantwortlichkeiten dieser verschiedenen Stufen gilt es, über die verschiedenen Ebenen der Organisation zu verteilen (Unternehmensebene, Geschäftsbereichsebene, Funktionsbereichsebene), außerdem muss erarbeitet werden, welche Planungsträger den Planungsanforderungen gewachsen sind (Becker, 2006, S. 834).

Schritt zwei des Marketing-Managements, die Realisierung der Marketing-Konzeption, beschäftigt sich mit Stadien und Grundformen der Marketingorganisation, Schnittstellen-, Wertketten- und Netz-Management und der Implementierung von Marketing-Konzeptionen unter Berücksichtigung des personalen Elements (Becker, 2006, S. 855).

In Unternehmen kann die Organisation des Marketings an sehr unterschiedlichen Stellen angeordnet werden: Stabsstelle des Verkaufs, Unterabteilung im Verkauf, Hauptabteilung neben dem Verkauf oder Geschäftsleitungs- oder Vorstandsposition. Anhand dieser Positionierung lässt sich oftmals erkennen, welches Relevanzstadium dem Marketing zugeschrieben wird (Becker, 2006, S. 837). Als mögliche Grundformen der Marketingorganisation nennt Becker zuerst die „funktions- oder verrichtungsorientierte“: Verrichtungen gleicher Art werden zusammengefasst, was zu einer spezialisierten, qualifizierten, aber bei fragmentierten Märkten weniger gut passenden Aufgabenerfüllung führt. Als zweite Form ist die „objekt- oder spartenorientierte Marketingorganisation“ (Köhler, 1995, S. 1642) mit einer Unterteilung in Produkt-, Kunden-, Projektmanagement etc. zu nennen, welche die erstgenannte Form nicht ersetzt, sondern ergänzt. Durch die Kombination dieser zwei Grundformen entstehen matrixartige Kompetenzüberlappungen, die Arbeitsbereiche sinnvoll miteinander verschmelzen, aber gleichzeitig auch schwer abgrenzbar machen. Je nach Art der Unternehmung sind hier verschiedene Ausweitungen dieser Matrix oder auch andere Konzepte z.B. Holding-Konzept denkbar.

Zweiter Bestandteil der Realisierung der Marketing-Konzeption ist das Schnittstellen-, Wertketten- und Netz-Management. Die strategisch festgelegten Grundsätze der Marketing-Konzeption müssen in und zwischen den Abteilungen gelebt und ausgetauscht werden, es muss sich an den Leitplan gehalten werden. Für eine konstruktive Zusammenarbeit sind drei Schritte zu absolvieren (Becker, 2006, S. 846): (1) „Erfassung der unternehmensspezifischen, konzeptionsrelevanten Hauptabhängigkeiten zwischen den funktionalen Bereichen“, (2) „Schaffung notwendiger Managementinstrumente wie einheitliche Datenbasis, Formalisierung des Entscheidungsprozesses, Identifizierung schlüssiger Kontrollgrößen“ und zuletzt (3) „Durchsetzung der konstruktiven Zusammenarbeit an den Schnittstellen (u.a. via Führungs- und Arbeitsstil, Job-Rotation, Jour-fix-Sitzungen).“

Die Implementierung von Marketing-Konzeptionen unter Berücksichtigung des personalen Elements geht über die rein organisatorischen, systematischen Überlegungen hinaus. Die Marketing-Konzeption lässt sich nur realisieren, wenn die Voraussetzungen des Verständnisses, der Akzeptanz, Identifikation, Handlungsfähigkeit und -willens als menschliche Elemente erfüllt werden (Becker, 2006, S. 855). Im Idealfall sollte jeder Mitarbeiter diese Merkmale aufzeigen, um die Konzeption zu einem Erfolg werden zu lassen.

Die letzte Stufe des Marketing-Management-Prozesses umfasst die Überprüfung der Marketing-Konzeptionen mit als Teil-Elementen den „Grundfragen zum operativen und strategischen Marketing-Controlling“ und der Auseinandersetzung mit den

Unternehmensstadien bzw. dem stadien-typischen Markt- und Unternehmenshandeln“ (Becker, 2006, S. 893).

Das Marketing-Controlling eines Unternehmens ist ein wichtiger Teil der ergebnisorientierten Unternehmensführung. Wie der englische Begriff sehr treffend angibt, soll diese Unternehmenseinheit einerseits „überwachen und beaufsichtigen“, was gut zum Ansatz des operativen Controlling (vergangenheits-/ergebnisorientiert – Feedback-Ansatz: Effizienz = Wirtschaftlichkeit: „Die Dinge richtig tun“) passt und andererseits „steuern und beherrschen“, was sich auf das strategische Controlling (zukunfts-/potenzialorientiert – Feed-forward-Ansatz: Effektivität = Wirksamkeit: „Die richtigen Dinge tun“) beziehen lässt. Um ein Unternehmen überlebensfähig zu machen, sind diese beiden Kontroll-Prozesse unabdingbar (Becker, 2006, S. 880).

Unter dem Aspekt „Unternehmensstadien und stadien-typisches Markt- und Unternehmenshandeln“ wird zuletzt auf die fünf verschiedenen Lebenszyklen: ‚Gründungs-, Wachstums-, Reife-, Sättigungs- und Schrumpfungsphase‘ eines Unternehmens eingegangen, die ebenfalls in Beziehung zur Marketing-Konzeption gesetzt werden können. „Generelle Einsichten wie auch empirische Untersuchungen zeigen, dass das Alter bzw. die (Über-) Lebensdauer von Unternehmen in hohem Maße von konzeptionsgeleitetem Markt- und Unternehmenshandeln abhängt“ (Becker, 2006, S. 892). Den fünf Unternehmenszyklen können jeweils spezifische Anforderungen an die Führungs- und Managementqualitäten bzw. Unternehmertypen zugeordnet werden: Pionier, Stratege, Führer, Restrukturierer, und wieder Pionier (Wunderer & Bruch, 2000, S. 130).

Die aufgezeigten Teile des prozessualen Marketing-Managements zeigen seine Vielseitigkeit und Komplexität, die vollen Einsatz auf allen Ebenen eines Unternehmens erfordert. „Marketing- und Unternehmenskonzeptionen sind nicht einfach analytisch begründete, ganzheitliche Leitpapiere, sondern Inhalte, Konsequenzen bzw. Maßnahmen und insbesondere auch ihr innewohnender Geist (d.h. die dahinter stehende Philosophie) muss von allen Organisationsmitgliedern verstanden, akzeptiert, verinnerlicht und schließlich konsequent markt- und kundenorientiert umgesetzt werden“ (Becker, 2006, S. 898).

3 Hochschulmarketing-Theorie

In Anlehnung an das vorige Kapitel, das als allgemeine Einleitung in die Theorie zu verstehen ist, sollen im Folgenden die gleichen Begriffe aufgegriffen und auf die Systemumwelt der Hochschule zugeschnitten werden. Da die Hochschulmarketing-Theorie die eigentliche Basis für diese wissenschaftliche Arbeit darstellt, werden im Kontext der folgenden Kapitel z.T. weitere allgemeine Konzepte beschrieben, die bewusst in den speziellen Bereich der Hochschulmarketing-Theorie aufgenommen wurden, weil sie bei der späteren Methodenherleitung eine wichtige Rolle spielen.

3.1 Grundlagen des Hochschulmarketings

Grundlegende Definitionen des Begriffs Marketing, die sich in erster Linie auf kommerzielle Unternehmen richten, wurden bereits in Kapitel 2.1 erläutert. Bei der Übersetzung der Definition auf öffentliche Hochschulen müssen ihre Grundsätze beachtet werden. Was öffentliche, wie auch private Hochschulen anbieten, sind keine materiellen Produkte, sondern Dienstleistungen, womit Hochschulmarketing in den Bereich des Dienstleistungsmarketings einzuordnen ist (Schober, 2001). Bei den öffentlichen Hochschulen kommt im Gegensatz zu den Privaten der Aspekt des „non-profit Grundsatzes“ noch hinzu. Zum besseren Verständnis soll im Folgenden auf diese zwei Strömungen der Marketingwissenschaft eingegangen werden.

3.1.1 Dienstleistungsmarketing

„Dienstleistungen sind Austauschprozesse zwischen zwei oder mehreren Partners, die damit einen gegenseitigen Nutzen generieren. Der Dienstleistungsanbieter führt auf den Grundlagen bereitgestellter Ressourcen Prozesse durch, in welchem Dienstleistungsgeber und Dienstleistungsnehmer oder weitere externe Faktoren so interagieren, dass an Menschen oder Gütern nutzenstiftende Wirkungen erzielt werden (Prozess- und Ergebnisnutzen)“ (Purschert, 2001, S. 435).

Als kennzeichnend für Dienstleistungen beschreiben Zeithaml et al. (1985) als erstes die „Immaterialität“, die zu einem Problem bei der Auswahl von Dienstleistung führt, weil man diese vorher nur schwer beurteilen kann, und die außerdem Imitierbarkeit ermöglicht, weil häufig keine schützenden Maßnahmen wie Patentschutz oder Copyright) getroffen werden. Als zweites Merkmal nennen Zeithaml et al. (1985) die „Untrennbarkeit von Produktion und Konsum“. Die beiden Prozesse finden gleichzeitig statt, was bedeutet, dass der externe Faktor Kunde die Leistung stark beeinflussen kann. Es findet eine Interaktion statt (Gerhard, 2004, 20). Diese Integration trägt auch zum dritten Punkt bei den Zeithaml et al. nennen, zur

„Heterogenität“ von Dienstleistungen, „die zu Problemen bei der Standardisierung und damit bei der Qualitätskontrolle führt“ (Gerhard, 2004, S. 20). Als letztes Merkmal nennen Zeithaml et al. (1985) die „Vergänglichkeit“ von Dienstleistungen, wobei hier die Dienstleistung an sich nicht mit dem Dienstleistungsergebnis, welches sehr wohl materiell lagerbar und in seiner Qualität beurteilbar ist, verwechselt werden darf (Gerhard, 2004, S. 20).

Die Dienstleistungen einer Hochschule sind unter dem Aspekt der Produkt-, Leistungs- und Angebotspolitik (siehe Kapitel 2.3) zu betrachten. Jesse (2007, S. 81) charakterisiert die Hochschulleistungen als „Leistungsbündel mit unterschiedlich starken Prozess- und Ergebnisanteilen.“ In Anlehnung an Engelhardt, Kleinaltenkamp & Reckenfelderbäumer (1993) unterteilt sie das hochschulspezifische Leistungsbündel in vier Grundtypen, bei denen sie die Leistung als Ergebnis (materiell versus immateriell) auf der Abszisse gegen die Leistung als Prozess (autonom versus integrativ) auf der Ordinate absetzt. Durch die Vielseitigkeit der Hochschulangebote umfassen diese vier Grundtypen noch immer nicht alle denkbar möglichen Leistungen der Hochschule. „Zusammenfassend lässt sich das ‚Produkt‘ einer Universität nicht eindeutig bestimmen. Es handelt sich um ein komplexes Bündel aus Dienstleistungen, Sachleistungen und entsprechenden Mischformen, wobei die zielgruppenspezifische Ausrichtung der Hochschulleistungen von besonderer Bedeutung ist“ (Jesse, 2007, S. 83).

3.1.2 Non-Profit-Marketing

Wie bereits in der Einleitung zu Kapitel 3.1 erwähnt, bezieht sich die marketingwissenschaftliche Einordnung ins Non-Profit-Marketing überwiegend auf die öffentlichen sowie kirchlichen Hochschulen. Da deren Anteil in Deutschland 75% ausmacht (Wissenschaftsrat, 2009), werden die grundlegenden Eigenschaften dieser Marketingrichtung im Folgenden kurz erläutert.

Als Definition gibt Bruhn (2005, S. 33) an: „Eine Non-Profit-Organisation ist eine nach rechtlichen Prinzipien gegründete Institution [...], die durch ein Mindestmaß an formaler Selbstverwaltung, Entscheidungsautonomie und Freiwilligkeit gekennzeichnet ist und deren Organisationszweck primär in der Leistungserstellung im nicht-kommerziellen Sektor liegt.“ Inhalt der Leistungserstellung sind meist gemeinwirtschaftliche Aufgaben, bei denen die primäre Zielsetzung am Gemeinwohl ausgerichtet ist und nicht dem Erwerbszweck dient (Wefers, 2007, S. 45). Wo Profit-Organisationen Formalziele wie z.B. Kostensenkung oder Gewinnerzielung verfolgen, wollen Non-Profit-Organisationen Sachziele erfüllen, wie zum Beispiel die Erfüllung des Bildungsauftrages (Wefers, 2007, S. 46). Das heißt in der Praxis nicht, dass Non-Profit-Organisationen nach einem grundlegenden finanziellen Verständnis nichts einnehmen. Jede Einnahme dient jedoch nicht dem Zwecke des Profits, sondern wird meistens sofort wieder eingesetzt, zum Beispiel zur Verbesserung der Angebote oder für

wohltätige, soziale oder andere mit den Geschäftszielen harmonisierende Zwecke (Woodruffe, 1995, S. 203).

Diese besondere Art von Unternehmung schlägt sich auch in den Zielgruppen nieder, auf die sich ihr Marketing richtet. Gerhard (2004, S. 25) beschreibt einerseits „Sponsoren, Mitwirkende oder Spender (z.B. bei wohltätigen Organisationen) bei denen sich das Marketing auf das Erzielen von Spendeinnahmen und Ressourcengewinnung richtet“ und andererseits „Empfänger, Mitglieder oder Benutzer, welche die Kunden oder Klienten (z.B. Studierende, Patienten, Mitglieder) der Organisation sind“. In der Marketing-Herangehensweise können diese Zielgruppen wie die Kunden kommerzieller Anbieter behandelt werden. Insgesamt haben Non-Profit-Organisationen eine höhere Anzahl an Beziehungen, welche von wesentlicher Bedeutung sind (Drucker, 1990).

3.1.3 Definition Hochschulmarketing

Die beiden dargestellten Richtungen der Marketingwissenschaft, die die Grundlage des Hochschulmarketings bilden, machen noch einmal deutlich, dass Hochschulmarketing sehr vielseitig und herausfordernd ist. Da für diese Arbeit eine ganzheitliche Definition des Begriffs Hochschulmarketing mit den Bestandteilen des Marketings kommerzieller Unternehmen, des Dienstleistungsmarketings und des Nonprofit-Marketings notwendig ist, soll folgende, aus allen Bereichen zusammengetragene und bewusst allgemein gehaltene Definition als Grundlage dienen:

„Hochschulmarketing ist ein Prozess, der Austauschprozesse der Hochschule mit deren unterschiedlichen Interessengruppen herbeiführt und gestaltet.“

Diese Definition wurde in Anlehnung an den marktorientierten Ansatz von Schenk und Hauke (2001, S. 16) entwickelt. Inwiefern die Marktorientierung im Kontext der Hochschule eine Rolle spielt, wird im folgenden Kapitel weiter ausgeführt.

3.2 Hochschul-Marktorientierung

In Kapitel 2.2 wurden die grundlegenden Strömungen in der Literatur zur Marktorientierung ausführlich besprochen. Seit etwa Mitte der Neunziger Jahre spielt dieser Begriff auch in der Hochschulwelt eine Rolle, wobei aktuell Pavicic et al. (2009) zu der Begrifflichkeit angeben: „As the term market may not be always used reliably in a nonprofit setting, the social orientation of nonprofit organisations is often discussed instead, implying that the main goal of a nonprofit organisation/institution is to define and serve the needs, wishes and interests of its consumers/users, as well as to protect and enhance the welfare and long-term goals of

society as a whole“. Diese Abwägungen zur Begrifflichkeit werden unter anderem auch bei Sargeant et al. (2002, S. 46) besprochen.

In der vorliegenden Arbeit soll der Begriff Marktorientierung dennoch benutzt werden, wobei im fünften Kapitel zur Methode nochmals darauf eingegangen wird. Die Diskussion über die Begrifflichkeit macht deutlich, dass das Konstrukt der Marktorientierung nur bedingt auf die Hochschulwelt zugeschnitten werden kann. So schreiben auch Häyrinen-Alestalo und Peltola (2006, S. 251) vom Problem der marktorientierten Hochschule: „In Finnish science and university policies the universities are pushed towards the capitalisation of knowledge and market-orientation“, wobei laut Senker (2001, S. 230) „This kind of reorientation tends to create tensions between the traditional scientific aspirations and market orientation“ wie auch im ersten Kapitel bereits angedeutet wurde.

Auch wenn die Hochschulen dieser Entwicklung hin zur Marktorientierung kritisch gegenüberstehen, so können sie sich dieser nicht vollständig widersetzen. Das ist auch der Grund, weshalb erste Studien zur Marktorientierung von Hochschulen vorgenommen worden sind. Eine Studie, die in diesem Rahmen zu nennen ist, stammt von Lindsay und Rodgers (1998), die sich mit den Entwicklungen der Marktorientierung im Bildungssektor Großbritanniens zwischen 1980 und 1990 auseinandersetzt und dabei angibt, dass die Reformen von der ursprünglichen Produktionsorientierung in Richtung Marktorientierung eher zu einer Verkaufsorientierung geführt haben. Die Autoren ziehen das Fazit, dass mehr gemacht werden muss, um die Bildungsinstitutionen zur Marktorientierung zu führen, entweder durch einen Anreiz, der die Institutionen mehr nach den „Verbrauchern“, also den Studierenden, schauen lässt, oder aber durch eine stärkere Verbindung zwischen dem Studierenden und dem Geld, welches die Institution erhält bei der Einführung eines freien Marktes (Lindsay & Rodgers, 1998, S. 169).

Das Konstrukt Marktorientierung scheint jedoch nicht überall so skeptisch wie bei Lindsay und Rodgers (1998) theoretisch untersucht zu werden. So betonen Mazzarol und Hoise (1996), dass das Sammeln und Nutzen von Marktinformationen, die Strategieentwicklung und -implementierung immens wichtig sind, wenn man im internationalen Bildungssektor einen Wettbewerbsvorteil und ein Qualitätsimage erarbeiten will. In weiteren Arbeiten richtet man sich anhand empirischer Studien vielmehr auf das Sammeln erster Daten des Konstruktes, um zu schauen inwiefern sich die Marktorientierung an Hochschulen durchsetzt. Caruana et al. (1998) bauen auf die Skala von Kohli und Jaworski (1990) beziehungsweise Kohli et al. (1993) (vergleiche Kapitel 2.2) mit der Begründung auf, dass deren Konstrukt sich auf die Aktivitäten konzentriert und deswegen leichter zu operationalisieren ist (Caruana et al., 1998, S. 58). Sie gehen in der Studie der Frage nach, ob marktorientierte Universitäten bessere Leistungen bringen. Als „customer“ der

Hochschulen legen Caruana et al. (1998, S. 60) den Fokus auf Studierende und die Industrie, die sie als die wichtigsten Verbraucher der Hochschulen beschreiben.

Eine Studie von Pavicic et al. (2009) baut ebenfalls auf der Basis von Kohli und Jaworski auf und weitet die Untersuchung der Marktorientierung kroatischer Bildungseinrichtungen aus auf weitere Stakeholder, nämlich Studierende, potenzielle Studierende, Wirtschaft, Regierung / Ministerien, Eltern, Fakultät und Wettbewerber. Die Wissenschaftler gehen davon aus, dass die Bildungseinrichtungen in Kroatien Marktorientierung nicht für wichtig halten und kein adäquates Niveau an Marktorientierung aufweisen (Pavicic et al. 2009, S. 197). Dies halten sie auch als zu testende Hypothese für die Untersuchung fest, welche in der Conclusion bestätigt wird.

In den verschiedenen Studien zur Marktorientierung wird immer wieder betont, dass man sich in der Wissenschaft weiter mit diesem Konstrukt auseinandersetzen muss. Vor allem im Bereich der Bildung gilt es noch weiter zu untersuchen, wie das Konstrukt mit dem Ruf, sich auf Profit zu richten, in der Welt der Wissenschaft und Forschung Einzug halten kann. Hierfür muss das Konstrukt weiter entwickelt und in mehreren Ländern einheitlich eingesetzt werden, um auch den internationalen Vergleich zu ermöglichen.

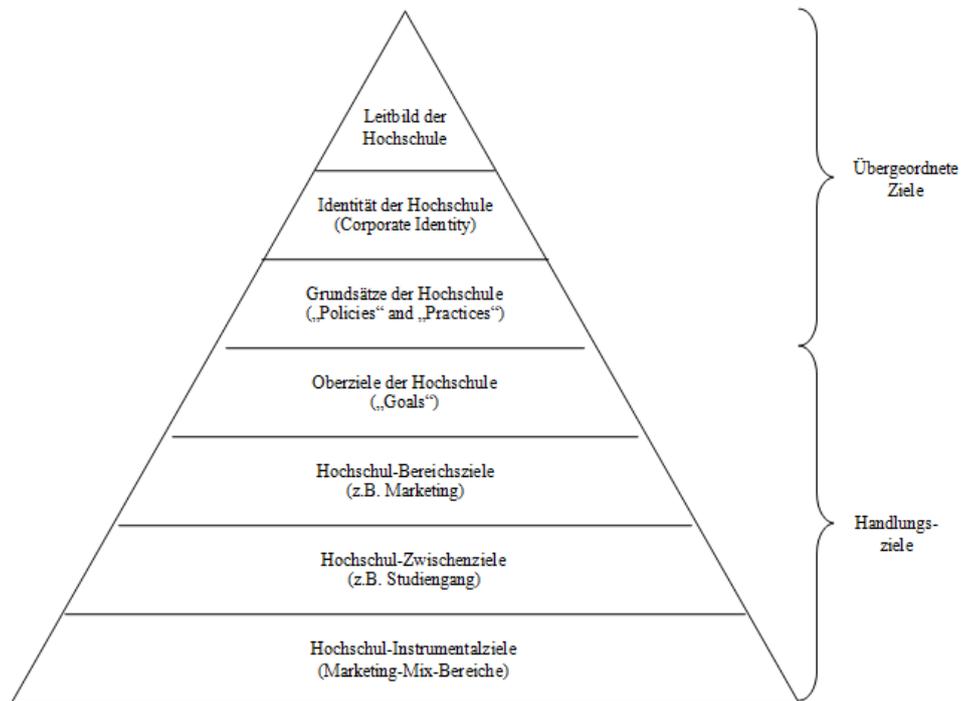
3.3 Hochschulmarketing-Konzeption

In Anlehnung an die in Kapitel 2.3 erläuterten Ebenen der Marketing-Konzeption von Becker (2006) sollen diese Ebenen nachfolgend auf die Institution Hochschule übersetzt werden.

3.3.1 Hochschulmarketing-Ziele

Die erste Ebene, die im Zuge dieser Übersetzung besprochen wird, ist die Zielebene, welche die Grundlage aller weiteren Ebenen bildet. Für diese Ebene wurde eine Zielpyramide innerhalb der Konzeptionspyramide entworfen, die in übergeordnete Ziele und Handlungsziele untergliedert ist und bei der „... die Zahl und der Konkretisierungsgrad der Ziele von der Spitze zur Basis zunimmt“ (Meffert, 1991, S. 74). Das Festlegen solcher Ziele setzt Analysen voraus, nämlich eine Analyse der Umweltbedingungen und -trends, der Stärken und Schwächen der Unternehmung, der Beziehungen zwischen Umweltchancen und Unternehmensressourcen, der kulturellen Wertmaßstäbe und Ideale der Unternehmensleistung sowie der Verpflichtung der Unternehmung gegenüber der Gesellschaft (Becker, 1989, S. 59). Heiland (2001, S. 201) hat diese Zielpyramide bereits auf die Hochschul-Fakultäten übertragen. In Anlehnung an dessen Pyramide, wurde die in Abbildung 3.1 dargestellte Hochschul-Zielpyramide entworfen.

Abbildung 3.1: Elemente der Hochschul-Zielpyramide in Anlehnung an Meffert (1991)

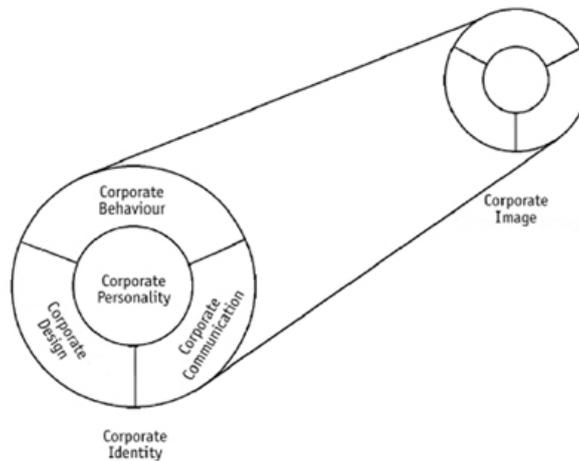


Die Spitze dieser Zielpyramide formt das Leitbild der Hochschule, im angelsächsischen Raum „Mission Statement“ genannt. Davis et al. (2007, S. 100) geben an, dass Leitbilder von Hochschulen für zwei Dinge gut sind: „(1) they provide the foundation necessary for establishing objectives and developing a strategic plan“ (Pearce & Robinson, 1991), und „ (2) they unify the organization behind a single, score purpose or direction, streamlining decision-making“ (Ireland & Hitt, 1992).

Kotler und Murphy haben zur Erstellung eines Leitbildes folgenden Fragenkatalog entwickelt: „What is our business? Who is the customer? What is our value to the customer? What will our business be? What should our business be?“ (Kotler & Murphy, 1981, S. 479). Ein gutes Leitbild sollte auf diese Fragen Antwort geben. Heiland (2001, S. 202) gibt hierzu an, dass diese trivial klingenden Fragen für Hochschulen gar nicht so leicht zu beantworten sind. Eine Aussage, die von Fritz (1996, S. 21) durch Aufdeckung der Tatsache gestützt wird, dass nur wenige Hochschulen überhaupt ein Leitbild haben.

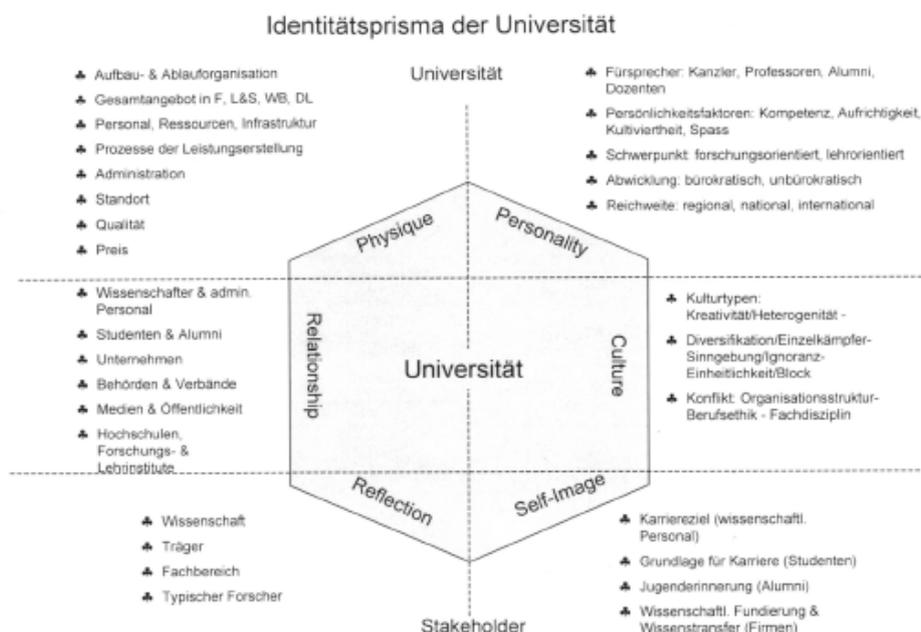
Auf der zweiten Stufe der Zielpyramide findet sich die Identität der Hochschule. Wie unten stehende Abbildung von Birkigt und Stadler verdeutlicht, besteht die Corporate Identity aus drei Komponenten, nämlich dem Verhalten der Organisation („Corporate Behavior“), dem äußeren Erscheinungsbild („Corporate Design“) und der Kommunikation der Organisation („Corporate Communications“).

Abbildung 3.2: Corporate Identity (Birkigt und Stadler, 1986)



Becker (1989, S. 61) gibt zur Corporate Identity an: „Wesentliche Funktion der Corporate Identity ist die Produktion eines spezifischen Organisations-Images in der Öffentlichkeit, dem sich auch die Mitarbeiter der Organisation verpflichtet fühlen müssen.“ Zu dem Image in der Öffentlichkeit gibt Gerhard (2004, S. 34) weiter an: „Je immaterieller die Leistung, desto mehr betrachtet ein Konsument den Leistungsanbieter statt des Produktes.“ Die Komponente der Identität und des daraus ableitbaren Images spielt dementsprechend für Hochschulen eine wichtige Rolle. Gerhard (2004, S. 142) setzt sich in ihrer Arbeit mit der „Hochschule als Marke“ auseinander und bezieht sich beim Konzept der Markenidentität auf das Identitätsprisma von Kapferer (2000).

Abbildung 3.3: Identitätsprisma der Universität (Gerhard, 2004)



Die Abbildung zeigt die Vielseitigkeit der Hochschul-Markenidentität. Alle Komponenten, die Gerhard (2004) auf die Universität übersetzt, kommen stark überein mit den Konzepten Corporate Behavior, Design und Communications. Birkigt und Stadler (1994, S. 18) geben als Definition an: „Corporate Identity ist die strategisch geplante und operativ eingesetzte Selbstdarstellung und Verhaltensweise eines Unternehmens nach innen und außen auf Basis einer festgelegten Unternehmensphilosophie, einer langfristigen Unternehmenszielsetzung und eines definierten (Soll)-Images – mit dem Willen, alle Handlungsinstrumente des Unternehmens in einheitlichem Rahmen nach innen und außen zur Darstellung zu bringen.“

Die dritte Ebene der Zielpyramide hält die Grundsätze der Hochschule fest. In diesem Stadium gilt es, die Mitarbeiter auf die im Leitbild und der Identität festgelegten Grundsätze zu verpflichten. „Unternehmensgrundsätze schränken die persönlichen Freiheiten der Mitarbeiter insoweit ein, als die Organisation in wichtigen Fragestellungen konsistente Standpunkte vertreten soll“ (Becker, 1989, S. 61). Die dritte Ebene gehört, genau wie das Leitbild und die Identität der Hochschule, zu den übergeordneten Zielen. Im weiteren Verlauf werden die weiteren vier Ebenen der Zielpyramide, die als Handlungsziele und als „Ergebnis der Umsetzung des Unternehmenszwecks unter Berücksichtigung der Corporate Identity und der Unternehmensgrundsätze“ (Becker, 1989, S. 61) bezeichnet werden, kurz erläutert.

Inhalt der vierten Zielebene ist es, „das Leitbild, die Identität und die Grundsätze in Einklang zu bringen und in konkrete Handlungsziele umzusetzen“ (Meffert, 1991, S. 78). Heiland (2001, S. 210) unterscheidet hierbei die qualitativen Hochschul-Ziele, wie zum Beispiel die „Erhöhung des nationalen und/oder internationalen Rufes“ und die quantitativen Hochschul-Ziele, wie zum Beispiel die „Erhöhung der Anzahl der eingeschriebenen Studierenden.“ Heiland (2001, S. 212) gibt weiter an: „Die Oberziele können nur dann erreicht werden, wenn den einzelnen Bereichen der Hochschule detaillierte Teilziele vorgegeben werden.“ Kotler und Murphy (1981, S. 478) geben hierzu drei wichtige Zielplanungselemente für Hochschulen vor: „Mission is the basic purpose of an organization, that is, what it is trying to accomplish; objective is a major variable that the organization will emphasize, such as student enrollment, alumni giving, reputation; a goal is an organizational objective that is made specific with respect to magnitude, time and responsibility.“

Die Bereichsziele gilt es weiter aufzugliedern in Zwischenziele (sechste Ebene), wie zum Beispiel Ziele der einzelnen Studiengänge, sowie im letzten Schritt in Instrumentalziele, die den Marketing-Mix bilden, bestehend aus Produkt- / Leistungs- / Angebots-, Distributions- und Kommunikationspolitik (Becker, 2006, S. 488).

3.3.2 Hochschulmarketing-Strategie

Wie in Kapitel 2.3 bereits erläutert, stellt die Strategie-Ebene der Marketing-Konzeption das Bindeglied zwischen der Ziel- und der Instrumental-Ebene dar. Die Marketingstrategien dienen als strukturierende Maßnahmen zur Realisierung der festgelegten Ziele. Wurden also z.B. auf der Zielebene die grundlegenden Stakeholder sowie die damit verbundenen Zielsetzungen festgelegt, so geht es auf dieser Ebene um die strategische Planung des Umgangs mit jeder einzelnen Stakeholder-Gruppe im marktorientierten Sinne. Diese Planung sollte für die verschiedenen Gruppen gut aufeinander abgestimmt werden.

Ein wichtiges Element der Strategie-Ebene sind Strategie-Elemente, die bewerkstelligen, dass man sich von den Wettbewerbern absetzt. Aus den verschiedenen Ansätzen von Wettbewerbsstrategien nach Porter (1999, S. 75) und Becker (2006, S. 147) lassen sich auf die Hochschulwelt am besten die Differenzierungsstrategie, Nischenstrategie und Marktsegmentierungsstrategie anwenden.

„In higher education, differentiation steadily proceeds with every passing decade“ (Clark, 1995, S. 167). Diese Entwicklung macht deutlich, dass Differenzierung eine bedeutende Rolle in der Hochschulwelt spielt und spielen wird. Ziel der Differenzierung ist es, die Dienstleistungen der Hochschule so zu gestalten, dass diese in der ganzen Branche einmalig sind (Porter, 1999, S. 168). Hierbei kann an das Fächerangebot der Hochschule gedacht werden. Eine Hochschule kann sich entweder durch ein umfassendes Angebot differenzieren (Voll-Universität) oder aber durch eine Profilbildung in diesem Bereich. Eine weitere Möglichkeit ist die Individualisierung von Standarddienstleistungen, wie zum Beispiel ein gutes Betreuungsverhältnis, das sich durch besonders intensive Betreuung der Studierenden in Kleingruppen niederschlägt (Clark, 1995, S. 159).

Das Prinzip der Nischenstrategie, Konzentration auf Schwerpunkte, „basiert auf der Überlegung, ein eng begrenztes strategisches Ziel durch die Konzentration wirkungsvoller und effizienter zu erreichen als der Wettbewerb“ (Heiland, 2001, S. 61). An Hochschulen ist diese Strategie für bestimmte Studiengänge oder Forschungsschwerpunkte denkbar, wobei es darum geht, nicht besetzte Nachfragerücken zu schließen (Patzig, 1984, S. 158). Kennzeichnend für diese Strategie ist, dass grundsätzlich nur begrenzte Marktanteile zu erreichen sind (Porter, 1999, S. 76), wodurch sie besser für kleinere Hochschulen geeignet scheint.

Die Marktsegmentierungsstrategie wird von Meffert und Bruhn (1995, S. 101) definiert als „Aufteilung eines Gesamtmarktes in bezüglich ihrer Marktreaktion intern homogene,

untereinander heterogene Marktsegmente, von denen eines oder mehrere bearbeitet werden.“ Harpenau (1992, S. 91) gibt an, dass diese Strategie für die Hochschulen wichtig ist. „Diese Strategie findet darin ihren Ausdruck, dass die einzelne Universität das Studentenpotenzial geographisch und sozioökonomisch nach Geschlecht, Einkommensbezug oder sozialer Herkunft aufteilt und ihre Kräfte darauf konzentriert, ein spezifisches Marktsegment zu bedienen“ (Topor, 1983, S. 48). Dieses Thema etabliert sich in Deutschland immer mehr, unter anderem aufgrund der Gründung des CHE Datenatlases vom „Centrum für Hochschulentwicklung“ (2008b), der den deutschen Hochschulen erste Daten zur Verfügung stellt. Die Hochschulen können hierbei den Markt undifferenziert, differenziert oder konzentriert bearbeiten. Was vergleichbar ist mit der Abstufung von der überregionalen Zielgruppenansprache über die sich auf Regionen beschränkende Zielgruppenansprache bis hin zur Konzentration auf ein aufgrund bestimmter sozioökonomischer Faktoren ausgewähltes Marktsegment (Heiland, 2001, S. 266-270).

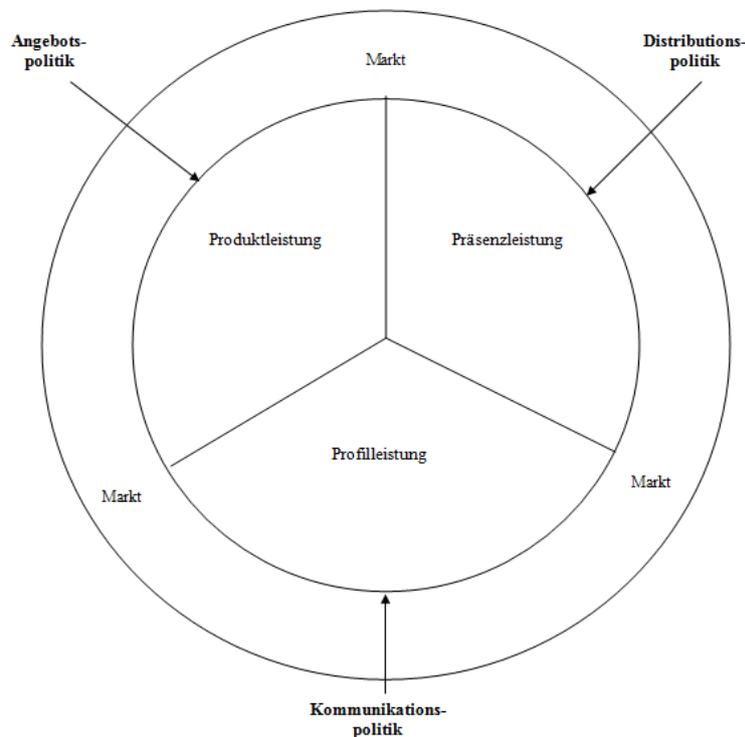
Das Ausarbeiten der passenden Strategie oder Strategien hängt stark ab von der Grundbeschaffenheit und den festgelegten Zielen der Hochschulen. Zur Umsetzung der Strategien gilt es, aus dem Marketing-Mix das passende Instrumentarium auszuwählen. Hierauf soll im weiteren Verlauf eingegangen werden.

3.3.3 Hochschulmarketing-Mix

Oftmals wird das zur Verfügung stehende Marketing-Instrumentarium losgelöst von jeglichem strategischen Hintergrund eingesetzt. In der Marketing-Konzeption ist die Festlegung des einzusetzenden Marketing-Mix die letzte Stufe der Pyramide. Wie bereits in Kapitel 2.3 beziehungsweise 3.3.1 angegeben, besteht der Marketing-Mix aus der (1) Produkt- / Leistungs- / Angebots-, (2) Distributions- und (3) Kommunikationspolitik (Becker, 2006, S. 488), wie auch in Abbildung 3.4 dargestellt.

Die grundlegenden Züge der ersten beiden Marketing-Mix-Elemente sind bei Hochschulen zu großen Teilen bereits festgelegt, weshalb hierauf nur kurz eingegangen wird. Genauer betrachtet wird im Anschluss die Kommunikationspolitik mit dem dafür zur Verfügung stehenden Instrumentarium.

Abbildung 3.4: Instrumentalbereiche des Marketings und ihre Teilleistungen am Markt (Becker, 2006)



„Die Produktleistung kann als das ‚Herz‘ des Marketings aufgefasst werden, d.h. ohne diese Basisleistung (Produktfunktion(en)/Produktnutzen) können alle anderen Teilleistungen nicht wirksam werden. Sie steht damit am Anfang jeglicher Marktgestaltung durch das Unternehmen überhaupt. Und hier liegt zugleich der eigentliche und unmittelbare Anknüpfungspunkt konsequenter Markt- und Kundenorientierung insgesamt“ (Becker, 2006, S. 490).

Als mögliche Instrumente zur Stärkung dieser Produkt- oder – für den Dienstleistungsbereich besser passend – Angebotsleistung nennt Heiland (2001, S. 279) unter anderem „Einführungsveranstaltungen“, „Brückenkurse zur Behebung von Niveauunterschieden“ oder „Service-Kurse“ (z.B. Einführung in das wissenschaftliche Arbeiten, Präsentationstrainings, Tutorenprogramme etc.). Hinsichtlich der Preispolitik kann bei Hochschulen in diesem Rahmen zum Beispiel an die Erhebung von Dienstleistungsgebühren für zusätzliche Services gedacht werden.

„Die Präsenzleistung kann auch als die ‚Pipeline‘ des Marketings charakterisiert werden, die notwendig ist, damit die geschaffenen Produkte (Leistungen) die anvisierten Kunden bzw. Zielgruppen tatsächlich erreichen. Erst die markt- und unternehmensadäquate Präsenz bzw. Verfügbarkeit der Produkte bzw. Dienstleistungen ermöglicht ihren Absatzerfolg und ist damit ein wesentlicher Bestandteil der Marktleistung insgesamt“ (Becker, 2006, S. 527).

Dieser Teil des Marketing-Mix betrifft im Dienstleistungsbereich alle Entscheidungsbestände, die mit dem Vertrieb einer Dienstleistung zusammenhängen. Heiland (2001, S. 302) nennt als mögliche Instrumente „Internet-Vorlesungen“, „Studentische PC-Arbeitsplätze“, „Literaturtipps zu den jeweiligen Veranstaltungen (Online oder als Aushang)“ oder „Stadtbeschilderung/Wegweiser“.

„Für die Profilleistung ist es notwendig, gezielt in Kommunikation zu treten mit wichtigen Ziel- bzw. Anspruchsgruppen des Unternehmens, wie Endabnehmer, Absatzmittlern und Öffentlichkeit. Das heißt, ein Unternehmen muss mit den verschiedenen Zielgruppen gleichsam ins Gespräch kommen, und zwar sowohl über seine Produkt- als auch seine Präsenzleistungen. Die Kommunikationspolitik kann insoweit auch als das ‚Sprachrohr‘ des Marketings gekennzeichnet werden“ (Becker, 2006, S. 565).

Über die Wichtigkeit der Kommunikationspolitik gibt es verschiedene Meinungen: In dieser Arbeit wird u.a. die Meinung von Sporn (1992) vertreten, der die Kommunikationspolitik als „das wichtigste Marketinginstrument“ für die Hochschulen beschreibt. So weisen Kotler & Andreasen (1991, S. 506) darauf hin, dass nicht allein der reine Informationsaustausch, sondern alle Aktivitäten eines Unternehmen beziehungsweise seiner Mitglieder kommunikative Bedeutung erlangen: „Everything about an organization – its product, employees, facilities, and actions – communicates something. Each organization must examine its communication style, needs, and opportunities and develop a communication program that is influential and cost effective.“ Sie beschreiben weiterhin, dass die Wichtigkeit der Kommunikation oftmals nur im externen Bereich gesehen wird, dabei ist die interne Kommunikation von mindestens genau so großer, wenn nicht noch größerer Bedeutung. „The organization must know how to communicate about itself to various groups in order to gain their support and goodwill“ (Kotler & Andreasen, 1991, S. 506). Watzlawick leitet hieraus ab, dass es nicht möglich ist, nicht zu kommunizieren, weil man sich nicht *nicht* verhalten kann (Watzlawick et al., 1990, S. 50).

Im besten Fall arbeiten die Hochschulen im Bereich der Kommunikationspolitik wiederum mit Zielbereichen (diese sollten bereits in der ersten Ebene der Marketing-Konzeption als letzte Stufe der Zielpyramide festgelegt werden), die Nietiedt (1996, S. 146) auf internem und externem Niveau in die Bereiche der leistungsbezogenen, imagebezogenen und kontextbezogenen Kommunikation unterteilt. Das Instrumentarium, welches Hochschulen zur Verfügung steht, um diese Ziele zu erfüllen, ist „Werbung“, „Verkaufsförderung“, „Öffentlichkeitsarbeit“ und „persönliche Kommunikation“ – das gesamte kommunikationspolitische Instrumentarium also, wobei zu berücksichtigen ist, dass an den Hochschulen, im Gegensatz zu kommerziellen Unternehmen, dafür meist wenig Geld zur Verfügung steht bzw. gestellt wird (Tutt, 1997, S. 15).

Im Rahmen der **Werbung** sollte sich eine Hochschule laut Becker (2006, S. 566) grundsätzlich fragen, „Wie machen wir unsere Leistungen bekannt und welches Image bauen wir für sie auf?“ Mittels Werbebotschaften auf Werbemittel (wie z.B. Plakaten, Broschüren, Infozetteln, Anzeigen oder Fernsehspots) kann versucht werden, Einstellungen gegenüber der Hochschule zu verändern, ihren Bekanntheitsgrad zu erhöhen oder den Absatz einer bestimmten Leistung sicherzustellen (Tutt, 1997, S. 16).

Die Werbebotschaft sollte Verlangen erzeugen, sowie exklusiv und glaubwürdig sein (Kotler, 1991, S. 530). „Nur eine Botschaft die Interesse weckt, die die angebotene Leistung [...] unverwechselbar macht und die darüber hinaus noch glaubwürdig ist, kann die beabsichtigte Wirkung bei der Zielgruppe erreichen“ (Tutt, 1997, S. 17). In diesem Rahmen spielt selbstverständlich auch die Gestaltung der Werbung eine Rolle. Hierauf wird in diesem Kontext nicht weiter eingegangen.

Zur **Verkaufsförderung** stellt Becker (2006, S. 587) die zentrale Frage: „Wie können wir den Verkauf unserer Leistungen unmittelbar unterstützen?“ Grundsätzlich muss bei der Verkaufsförderung zwischen der konsumentenorientierten (Proben, Gewinnspiele, Zugaben usw.), der absatzmittlerorientierten (Vorbereitung von Präsentationsmaterial, Händleraktionen, Incentives usw.) und der auf die eigene Verkaufsorganisation gerichteten Verkaufsförderung (Wettbewerbe, Prämien, Verkäuferschulung usw.) unterschieden werden (Christofolini, 1995, S. 248).

Die Beispiele zeigen, dass Verkaufsförderungsmaßnahmen für Hochschulen nur in sehr speziellen Situationen denkbar zu sein scheinen, „da sie häufig nicht zu dem Anspruch einer wissenschaftlichen Hochschule passen [...], das heißt, nicht ‚imagekongruent‘ sind“ (Tutt, 1997, S. 19). Hierzu gibt Tutt (1997, S. 19) weiter an, dass eine nennenswerte Zielgruppe der Verkaufsförderung von Hochschulen die Absatzmittler sein können, wie zum Beispiel Mitarbeiter von Arbeitsämtern oder Beratungslehrer an Schulen.

Das wichtigste Instrument im Rahmen des kommunikationspolitischen Instrumentariums von Hochschulen ist die **Öffentlichkeitsarbeit**. Die grundlegende Frage, die Becker (2006, S. 600) für die Öffentlichkeitsarbeit stellt ist: „Wie profilieren wir unser Unternehmen als Absender (Garant) unserer Leistungen?“

Definitionen für den Begriff „Öffentlichkeitsarbeit“, synonym auch „Public Relations“ betitelt, gibt es viele. Zankl (1975, S. 15) umschreibt Öffentlichkeitsarbeit als „das planmäßige, wirtschaftlich sinnvolle Bemühen um Verständnis und Vertrauen in der Öffentlichkeit.“ Aus dieser Definition könnte man interpretieren, dass ein solches Bemühen einseitig ist. Die Öffentlichkeitsarbeit zeichnet jedoch aus, dass sie sich nicht nur um die

Informationsabgabe an interne und externe Öffentlichkeiten kümmert, sondern auch die öffentliche Meinung beobachtet und die eigene Kommunikation auf Rückkopplungen aus den verschiedenen Teilöffentlichkeiten abstimmt (Tutt, 1997, S. 20). „Genau dieses Aufgreifen von Strömungen in den öffentlichen Meinungen und die Nutzung für die eigene Informationsvermittlung hat die Öffentlichkeitsarbeit der Werbung voraus, da sie durch Bezugnahme auf aktuelles gesellschaftliches Geschehen ihre Botschaft in den redaktionellen Teilen der Massenmedien platzieren kann“ (Dürbaum, 1992, S. 16).

In diesen Zeiten, in denen die Hochschulen dazu angehalten werden, sich von ihren Wettbewerbern abzusetzen, bietet die Öffentlichkeitsarbeit die Möglichkeit, der Hochschule ein einzigartiges Profil zu verleihen (Mathias, 1989, S. 19). Um das zu gewährleisten, muss sich die Hochschule um die Öffentlichkeitsarbeit nach innen und außen kümmern, denn „die Öffentlichkeitsarbeit fängt nicht erst außerhalb der Universität an. Kommunikation mit externen Zielgruppen kann nur dann dauerhaft erfolgreich sein, wenn die interne Kommunikation funktioniert“ (Tutt, 1997, S. 21). Mitarbeiter und Studierende der Hochschule tragen nach außen, was sie über die Hochschule denken und wissen, was zum Beispiel für potenzielle Studierende meinungsbildend sein kann. Mitarbeiter- und Studierendenzufriedenheit sollte demnach als ein wichtiges Thema der Hochschule gelten. Mittel der internen Public Relations (PR), die hier eingesetzt werden können, sind Hochschulzeitungen, -feste oder Kummerkästen – alles, was dazu führt, dass die „Internen“ sich besser mit der Hochschule identifizieren können.

Die Öffentlichkeitsarbeit nach außen wird in der zentralen Pressestelle der Hochschule mit Zuarbeit aus den Fachbereichen koordiniert. Bei der nach außen gerichteten PR gilt es, viele verschiedene Zielgruppen wie z.B. Studieninteressierte, Studienberater und Journalisten zu bedienen. Die Inhalte und die Form der Meldungen muss auf die jeweilige Zielgruppe gut abgestimmt werden, um richtig aufgenommen zu werden und somit das verfolgte Ziel von Seiten der Pressestelle erreichen zu können. Im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit gibt es eine Vielzahl an Maßnahmen, die hier noch ergänzt werden könnten. Im Rahmen dieser Arbeit werden diese jedoch nicht weiter ausgeführt.

Als letztes kommunikationspolitisches Instrument beschreibt Tutt (1997, S. 28) die **Persönliche Kommunikation**. Diesen Begriff als Instrument im Rahmen des Marketing-Mix einzuordnen erscheint als Widerspruch. Persönliche Kommunikation sollte etwas individuelles, nicht instrumentalisiertes sein. Vielleicht spielt die persönliche Kommunikation gerade deswegen eine so große Rolle in Bezug auf z.B. Studieninteressierte. Nichtpersonale Kommunikation über Medien kann auf die Hochschule und das Angebot aufmerksam machen, führt jedoch nicht zur direkten Überzeugung. „Bei der Entscheidung, für die – wie bei der Studienentscheidung – keine Entscheidungsroutine besteht und die, im Falle einer

Fehlentscheidung, mit einem erheblichen Risiko verbunden ist, ist der Einfluss personaler Kommunikation groß“ (Tutt, 1997, S. 28). In diesem Kontext spielt die individuelle Studienberatung eine wichtige Rolle (Backes & Leven, 1987, S. 316).

Die persönliche Kommunikation zeichnet sich dadurch aus, dass sie von der Hochschule nicht gesteuert werden kann. Auch hier geht es also darum, bei allen mit der Hochschule verbundenen Personen ein positives Bild zu erzeugen, so dass sie sich mit dieser identifizieren und positiv über sie berichten können. Nur wer wirklich von der Hochschule überzeugt ist, kann authentisch positiv über sie berichten und durch persönliche Kommunikation als Instrument kommunikationspolitische Ziele der Hochschule erreichen.

Nach dieser ausführlicheren Beschreibung der Hochschulmarketing-Konzeption soll im folgenden Kapitel auf das Hochschulmarketing-Management, den übergeordneten Prozess zur Steuerung der Marketing-Aktivitäten an Hochschulen eingegangen werden.

3.4 Hochschulmarketing-Management

In Kapitel 2.4 wurden ausführlich die verschiedenen Komponenten des Marketing-Managements nach Becker (2006) erläutert. Hier wurde bereits gezeigt, dass im Marketing-Management alle bisher erläuterten Begrifflichkeiten zusammenlaufen. In diesem Kapitel soll das Marketing-Management auf die Hochschulen übertragen werden. Hierzu gibt Pellert (2006, S. 47) an: „Im deutschsprachigen Raum waren Universitäten bis vor kurzer Zeit staatliche Anstalten. Universitäre Autonomie bedeutet in dieser Übergangssituation, dass die Universität lernt, sich selbst verstärkt als Organisation zu begreifen und ein anderes Verhältnis zu Fragen der Organisation und des Managements zu entwickeln. Die dabei erforderlichen Reformen sind mit verschiedenen Kulturbrüchen verbunden. Einige der Reformschwierigkeiten sind nationalen Politiken zu verdanken, andere aber vor allem dem speziellen Organisationstypus Universität.“

Diese Erläuterung zum Hintergrund von Universitäten muss also vor allem beim Konzept des Managements berücksichtigt werden. Um die Frage, ob Managementkonzepte aus der Wirtschaft für Hochschulen taugen, wurde bereits viel gestritten, allerdings konnte man sich bei dem Konzept „Management by objectives“ aus der Strömung des „New Public Management“ (NPM) einig werden (Fedrowitz et al., 1998, S. 7). Über die Eigenschaften des NPM berichtet Ferlie (2008, S. 335): „The NPM relies on (1) markets (or quasi markets) rather than planning, (2) strong performance measurement, monitoring and management systems, with a growth of audit systems rather than tacit or self regulation and (3) empowered and entrepreneurial management rather than collegial public sector professionals and administrators. The NPM seeks to produce a smaller, more efficient and more results orientated public sector.“

Im Deutschen wird das "Management by objectives" mit dem Begriff "Zielvereinbarungen" umschrieben, was auf eine Verwandtheit mit der Ziel-Ebene der Marketing-Konzeption (siehe Kapitel 3.3.1) schließen lässt. Müller-Böling (1995, S. 66) gibt an: „Zielvereinbarungen sollen dazu beitragen, das künftige Handeln der Akteure in der Hochschule an solchen Wirkungen und Anliegen auszurichten, an deren Auswahl und Gestaltung sie selbst mitgewirkt haben.“ Dieser Einbezug der Mitarbeiter bei der Zielvereinbarung lässt diese mehr Verantwortung tragen und sich mehr mit der Organisation identifizieren. Er gibt weiter an: „Eine Verständigung über korporative Ziele der Hochschule und ihrer einzelnen Unter-Einheiten ist deshalb eine notwendige erste Voraussetzung für deren ergebnisorientierte Steuerung.“ Die weiteren Parallelen zur Ähnlichkeit mit der Marketing-Konzeption nach Becker gibt Shattock (1992, S. 257) an: „Auf der Basis einer kritischen Analyse von Erfolgspotentialen, Stärken und Schwächen in den einzelnen Aufgabenbereichen eine Strategie zu erarbeiten und zu implementieren, stellt eine der wichtigsten Herausforderungen für die Führung autonomer Hochschulen und zugleich eine Voraussetzung für deren erfolgreiche Arbeit dar.“

Die verschiedenen Aussagen zum Hochschulmanagement lassen sich ohne große Einschränkung auf das Hochschulmarketing-Management übertragen und liefern einen wichtigen Beitrag zum Verständnis der Hochschule als Organisation. Trogele (1995, S. 143) geht genauer auf den Aspekt des Marketings ein: „Das strategische Universitätsmarketing sollte besonders in den Einführungsjahren durch ein Führungsleitlinienpapier untermauert werden, da eine schriftlich festgelegte überschaubare und marktorientierte Führungsphilosophie den strategischen Marketingprozess und seine Durchführung erleichtert.“ Die erste Ebene erfordert die Erarbeitung der Marketing-Konzeption, als Basis für alle weiteren Schritte (vergleiche Kapitel 3.3).

Auf die Erarbeitung folgt auf der zweiten Ebene die Realisierung: „Die Realisierung des strategischen Universitätsmarketings unter Beachtung der Universitätskultur erfordert überdurchschnittliche Führungsqualitäten. Eine überzeugte Universitätsleitung muss alle am strategischen Marketing Beteiligten und von ihm Betroffenen vor und während des Einführungsprozesses des strategischen Marketings von der Wichtigkeit der Aufgaben überzeugen und ständig umfassende Informationen leisten“ (Trogele, 1995, S. 143). Im Bestfall sollte das Marketing also, laut Becker (2006), auf Ebene der Leitung angesiedelt sein, was symbolisiert, dass dem Thema viel Aufmerksamkeit geschenkt wird (vergleiche Kapitel 3.3). Trogele (1995) fügt für diese zweite Ebene noch hinzu: „Eine schrittweise Einführung und Weiterentwicklung des strategischen Marketingdenkens schafft eine gewisse Sensibilität innerhalb der Universitätskultur, bis eine enge Verknüpfung zwischen dem strategischen Marketingprozess und der operativen Ausführung des Marketings stattfindet.“

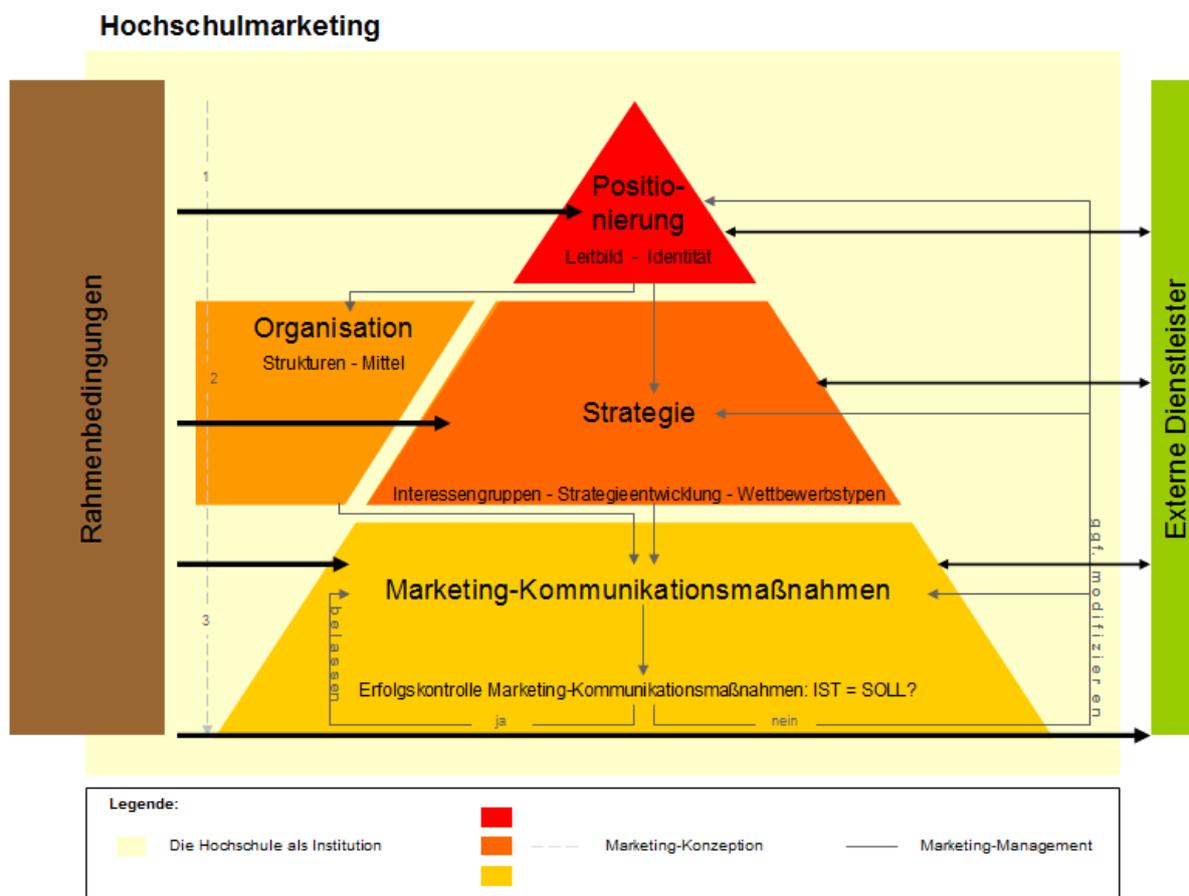
Vorbereitend auf die operative Ausführung ist eine Definition der Verantwortung außerordentlich wichtig.

Beckers (2006) letzte Ebene des Marketing-Managements umfasst das Überprüfen der Marketing-Konzeption. In Bezug auf die Hochschulen gibt Müller-Böling (1999, S. 16) hierzu an: „Bei der Vereinbarung von Zielen, zielführenden Maßnahmen und erwünschten Leistungen muss allerdings stets klar sein, welche Wirkungen angestrebt werden und welche Erfolgskriterien dafür gelten sollen. Nur dann ist es nämlich möglich, Erfolge oder Misserfolge im Rahmen eines entsprechend ausgestalteten Berichtswesen sichtbar zu machen. Ebenso unerlässlich ist die zeitliche Befristung von Zielvereinbarungen, damit sich klare Wegmarken für die Überprüfung sowohl der Zielerreichungsgrade als auch der Ziele selbst ergeben.“

3.5 Hochschulmarketing-Modell

Die in den Kapiteln zwei und drei erläuterten Konzepte sollen die Basis für die Untersuchung zum „Marketing deutscher Hochschulen“ bilden und finden sich in dem Modell in Abbildung 3.5 wieder.

Abbildung 3.5: Modell Hochschulmarketing



Das Modell greift alle in Kapitel 1.3 gestellten Sub-Fragen zur Ermittlung des Status quo des Marketings deutscher Hochschulen auf. Die genaue Entstehung und Sinnggebung des Modells wird im Folgenden näher erläutert.

Kernelement des Modells ist die Marketing-Konzeptions-Pyramide. Die rote Spitze der Pyramide stellt die Herausforderung der Positionierung der Hochschule dar (vergleiche Kapitel 3.3.1). Die darauf aufbauende Ebene der Strategie, tief orange dargestellt, befasst sich mit den Interessengruppen, deren Relevanz die Hochschule für sich definieren muss, sowie der Marktorientierung und den Wettbewerbsstrategien (vergleiche Kapitel 3.3.2). Diese strategischen Überlegungen formen die Brücke zu den, in gelb dargestellten Marketing-Kommunikationsmaßnahmen der Hochschulen (vergleiche Kapitel 3.3.3).

Die grau gekennzeichneten Pfeil-Linien symbolisieren den Verlauf des Marketing-Managements, bei dem wiederum die Marketing-Konzeptions-Pyramide zentral steht. Beim Hochschulmarketing-Management spielt allerdings die Organisation der Hochschule, mit der Frage nach den internen Ressourcen die zur Verfügung stehen, eine extra Rolle. Die hochschulinterne Organisation steht in enger Verbindung zur Marketings-Konzeptions-Pyramide und ist sinngemäß parallel zur Strategie-Ebene angesiedelt, bei der die Informationen über die externen Bedingungen thematisiert werden. Die grauen Peile geben deutlich an wie das Marketing-Management in einer Hochschule verlaufen sollte. Im Anschluss an die operative Umsetzung der Marketing-Kommunikationsmaßnahmen, sieht der Management-Prozess vor, die getane Arbeit kritisch zu hinterfragen: IST = SOLL? Im Falle der positiven Antwort kann der strategische Verlauf evaluiert werden und als Grundlage für weitere strategische Überlegungen dienen. Im Falle einer negativen Antwort gilt es, entweder die Strategie oder aber die grundlegenden Ziele zu modifizieren, um wieder neu in den Prozess einzusteigen.

Die zwei Konzepte, die zur linken und rechten Seite der Pyramide ihren Platz finden nehmen eine gesonderte Position ein. In braun wird die Ausgangsposition bzw. die Rahmenbedingungen der Hochschule abgebildet. Das ist es worauf die Hochschule mit dem aufbauen kann. Bestimmte Faktoren sind vorgegeben und spielen bei allen weiteren Überlegungen eine Rolle. Der Einfluss dieser Faktoren ist in diesem Modell einseitig dargestellt, weil der Fokus der Arbeit so darauf gelegt wird einen Status quo bericht zu liefern. Es soll also der Frage nachgegangen werden inwiefern bestimmte Rahmenbedingungen und eingeschätzte Stärken und Schwächen Einfluss auf die Art und Weise des Marketings ausüben. Im Zuge der Entwicklung der Hochschulen kann sich die Beurteilung der Stärken und Schwächen natürlich ändern.

An der rechten Seite des Modells werden in grün die externen Dienstleister abgebildet, die außerhalb der Institution ihren Platz finden und in Wechselwirkung zu den

verschiedenen Ebenen der Marketing-Konzeption stehen können. Im Falle der Unsicherheit auf strategischer oder operativer Ebene können Hochschulen auf externe Dienstleister zurückgreifen, die auf den jeweiligen Gebieten bereits über mehr Erfahrung vorweisen können.

Das Modell visualisiert die grundlegenden Fragen, die in der Studie zentral stehen sollen und deren Bezug zueinander. Darauf, wie die einzelnen Teil-Komponenten des Modells für die Untersuchung gestaltet werden, wird in den zwei folgenden Kapiteln weiter eingegangen.

4 Voruntersuchung

Um ein besseres Gefühl für das Hochschulmarketing in der Praxis zu bekommen, wurde die Entscheidung getroffen, mit einer Voruntersuchung qualitativer Art eine Basis zu schaffen. Mit dem Ziel einen tieferen Einblick in die Perspektiven der am Prozess der Realisation und Entwicklung des Hochschulmarketings Beteiligten zu bekommen, wurden Interviews bzw. Gespräche mit Verantwortlichen geführt.

4.1 Grundlageninterviews / -gespräche

Zusätzlich zu den in der Literatur und Presse nachzulesenden sowie auf Veranstaltungen zu vernehmenden Entwicklungen des Hochschulmarketings können Interviews und Gespräche mit Experten des Arbeitsfeldes wichtige Informationen liefern, die für die Vollständigkeit und Zielgenauigkeit einer später einzusetzenden Methode von großer Bedeutung sind.

Experten des Hochschulmarketings gibt es auf vielen verschiedenen Ebenen. Um das Themenfeld abzustecken, wurde ein Gespräch mit drei externen Hochschulmarketing-Experten geführt, deren Arbeitsalltag aus der Beratung und dem Kontakt mit den Hochschulmarketing-Beauftragten der Hochschulen besteht. Zur inhaltlichen Vertiefung des Themenfeldes wurden drei Hochschulmarketing-Beauftragte von unterschiedlichen Hochschultypen interviewt.

Die Gespräche bzw. Interviews dienen, wie bereits angegeben, als Grundlage der Online-Befragung und werden in dieser Ausarbeitung nur kurz dargelegt. Im weiteren Verlauf werden die Hintergründe, Situationen, Gesprächsleitfäden sowie die wichtigsten Auswertungen kurz vorgestellt.

4.1.1 Gespräch mit externen Hochschulmarketing-Beratern

Hintergrund

Zur ersten Orientierung im Bereich „Hochschulmarketing in der Praxis“ wurde ein Gespräch mit drei Hochschulmarketing-Beratern organisiert (siehe Anhang 1). Im Alltag pflegen sie den ständigen Kontakt zu öffentlichen Hochschulen und stehen den Hochschulen einerseits in der beratenden Funktion (Media Consultant) zur Seite, beschäftigen sich andererseits aber auch mit Produktentwicklungen für Hochschulen, z.B. Produkte, die bewerkstelligen, dass Hochschulen ihre Interessengruppen besser erreichen können. Diese täglichen Aufgaben setzen voraus, dass die Befragten im Bereich des Hochschulmarketings fundierte Kenntnisse haben, aber durch den persönlichen Kontakt zu den Hochschulen auch sehr genau wissen, wie der aktuelle Hochschulmarketing-Stand in Deutschland ist. Vergleichend

verfügen sie zudem über gute Einblicke in die Hochschulmarketing-Entwicklungen bei den privaten Hochschulen sowie in Österreich und der Schweiz, zwei Nachbarländer, in denen das Marketing von Hochschulen schon wesentlich etablierter ist als in Deutschland. Zur Veranschaulichung der Professionalitätsspanne wurden z.T. Vergleiche zwischen öffentlichen und privaten Hochschulen in Deutschland gezogen. Die Länderunterschiede wurden jedoch bewusst nicht in das Gespräch mit einbezogen, um den Bezugsrahmen nicht zu überspannen.

Situation

Als Raum für die Befragung wurde ein Büroraum genutzt, in dem ein Flip-Chart stand, auf dem in Großbuchstaben das Thema des Gespräches notiert war und die sonstigen Wände schlicht weiß waren, um Ablenkung durch Bilder o.ä. zu vermeiden. In der Voraussicht, dass das Gespräch viel Zeit in Anspruch nehmen würde und weil es nach der Arbeitszeit der drei Auskunftspersonen stattfand, wurde für das leibliche Wohl der Befragten gesorgt, so dass sie sich so gut wie möglich auf die Situation und das Gespräch einlassen konnten.

Aufgrund der Länge und des Diskussionscharakters wurde unter Zustimmung der Auskunftspersonen ein Diktiergerät zur Aufnahme der Informationen eingesetzt, um die Vollständigkeit der Auswertung zu sichern.

Gesprächsleitfaden

Als Leitfaden des Gesprächs wurden verschiedene, aus der Theorie abgeleitete Aspekte zusammengetragen. Für den Leitfaden waren, wie Emans (2002, S. 118) rät, verschiedene Variablen ausgearbeitet worden, um mit den Fragen des Interviews zu den Informationen zu gelangen, die man für die weitere Bearbeitung benötigte. Bewusst wurden die drei Berater nicht einzeln interviewt, sondern zu einer Gruppendiskussion zusammengerufen, worunter man laut Kepperer „die gleichzeitige Befragung von mehreren Auskunftspersonen, denen Interaktionen untereinander zumindest gestattet sind“ (zitiert in Kuß, 2004, S. 108) versteht. Ein Vorteil der Gruppendiskussion ist laut Kuß (2004, S. 108), dass die „Teilnehmer im Hinblick auf die Reflexion und Meinungsäußerungen durch die – möglichst rege – Diskussion innerhalb der Gruppe“ stimuliert werden. In der Literatur zum Thema Hochschulmarketing wird deutlich, dass es viele verschiedene Perspektiven gibt, aus denen man das Hochschulmarketing betrachten kann (s.o.), wofür auch in der Praxis Raum gegeben werden sollte. Zudem herrscht in einer Gruppendiskussion eine „eher natürliche Gesprächssituation, bei der Hemmungen der Teilnehmer abgebaut werden“ (Kuß, 2004, S. 108).

Als Nachteil der Gruppendiskussion ist laut Kuß (2004, S. 109) zu nennen, dass man „weniger Information pro teilnehmender Person“ versammelt und damit zusammenhängend die „Vollständigkeit der Angaben der Einzel-Personen“ geringer ist. Da die Gruppe aus nur

drei Auskunftspersonen und dem Leiter des Gesprächs bestand, wurde von Seiten der Leitung intensiv darauf geachtet, dass alle Teilnehmer zu jedem Aspekt eine Einschätzung abgeben konnten, um alle vorab festgelegten Aspekte vollständig abarbeiten zu können. Das Gespräch dauerte circa 90 Minuten.

Gesprächsauswertung

Die Gruppendiskussion lieferte, wie vermutet, einen wichtigen Einblick in die Praxis des Hochschulmarketings. Im ersten Teil ging es um die strategische Komponente, d.h. das grundlegende Verständnis, die Hochschule als Marke zu positionieren. Inwiefern dieser Gedanke in den Hochschulen überhaupt angenommen ist und wer sich im Falle einer positiven Antwort um eine solche Profilbildung kümmert. Die Auskunftspersonen hatten diese Frage schon im Vorhinein zugesandt bekommen und es ging im Gespräch darum, den jeweiligen Standpunkt zu erläutern und sich daraufhin auszutauschen.

Die Diskussion, ob es nun für eine Hochschule ein Alleinstellungsmerkmal gibt, war schnell beendet. Alle waren sich irgendwann einig, dass sich Hochschulen in ihrem Auftrag zu ähnlich sind und keine wirklichen Alleinstellungsmerkmale für sich erarbeiten können. Bei dem Versuch, sich durch eine Positionierung von anderen Hochschulen abzugrenzen, kann passender von Differenzierungsmerkmalen gesprochen werden. Diese Differenzierungsmerkmale können verschiedenster Art sein. Jede Hochschule, wenn sie überhaupt schon so weit ist, muss sie für sich selbst definieren.

Diese Diskussion veranschaulichte sehr gut, dass es für eine Befragung mittels eines Fragebogens sehr schwierig sein würde, in die wirkliche Markenbildung der Hochschule einen Einblick zu gewinnen. Es wurde deutlich, dass ein Weg gefunden werden musste, die Differenzierungsmerkmale indirekt zu erfragen. Des Weiteren wurde deutlich, dass innerhalb der Hochschulen in Deutschland häufig keine Corporate Identity (s. Kapitel 3.3) herrschte. Dieser Vermutung nachzugehen liefert einen weiteren Aspekt aus dem Bereich der strategischen Komponente für die spätere Online-Befragung. Zuletzt wurde im Gespräch über diesen Aspekt noch deutlich, dass die Verantwortung für derartige strategische Überlegungen für die Institution an sich ins Aufgabenfeld unterschiedlichster Hochschulbereiche oder -personen fällt. Ein weiterer Aspekt über den eine Befragung weiter Aufschluss geben kann.

Als zweiter Aspekt wurde die eher operative Komponente, die Marken- bzw. Marketing-Kommunikation behandelt. Die Auskunftspersonen sollten den Begriff „Hochschulmarketing“ im Vorhinein definieren, um sich darüber im Gespräch austauschen zu können. Weiterhin sollten sie während des Gesprächs einschätzen, wie wichtig Hochschulmarketing für deutsche Hochschulen ist, welche Ziele damit verfolgt werden, wer und wie damit

angesprochen werden soll und wie gut die verschiedenen Maßnahmen zur Ansprache aufeinander abgestimmt sind.

Das Ergebnis der Begriffsdefinition war sehr kennzeichnend für die Nicht-Greifbarkeit des Terms Marketing. Aber der Begriff scheint nicht nur für die Hochschulmarketing-Berater nicht eindeutig zu sein. Der Grundtenor dieses Diskussionsteils war die noch wenig professionelle Herangehensweise der deutschen Hochschulen. Zwar ist der Grundgedanke des Marketings an den Hochschulen angekommen, das heißt aber noch lange nicht, dass man schon wisse, was man damit machen müsse bzw. wolle. Die Ziele des Marketings blieben oft auf einem sehr allgemeinen Niveau. Die Maßnahmen scheinen überwiegend ad hoc Entscheidungen wiederzuspiegeln und nicht strategisch aufeinander abgestimmt zu sein. Ebenso wenig evaluiert man diese, um den Erfolg zu kontrollieren. Von einer wirklich strategischen Herangehensweise an das Hochschulmarketing könne nur bei ca. 5% der öffentlichen Hochschulen die Rede sein. Die gleiche Zahl läge bei den privaten Hochschulen bei etwa 90%.

Bei diesen Angaben wird deutlich, dass es scheinbar um noch grundlegende Unterschiede in Bezug auf den Grad des Adaptionswillens des Marketing-Gedankens geht. Dieser Impuls wurde ebenfalls mit aufgenommen in die Konzeption des Fragebogens. Die Fragen zu den Zielgruppen der Hochschule und den Maßnahmen, mit denen sie angesprochen werden, diente der Generierung von Antwortoptionen für den späteren Fragebogen.

Letzter Diskussionspunkt war die Organisation des Hochschulmarketings und der Einsatz externer Dienstleister in diesem Bereich. Es sollte im Gespräch also darum gehen, wer an den Hochschulen die Verantwortung für das Marketing trägt und wie zufrieden diese Verantwortungsträger mit ihrer Aufgabe sind. Außerdem sollte dem Umfang des Einsatzes externer Dienstleister nachgegangen werden. Eine spannende Frage an Auskunftspersonen, die selbst eine solche Funktion für die Hochschulen einnehmen. Als letzter Aspekt wurde noch das Hochschulmarketing-Budget besprochen.

Verantwortungsträger im Bereich des Hochschulmarketings können sehr verschiedene Positionen bekleiden. In den meisten Fällen liegt die Verantwortung in der Abteilung der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Weil man sich hier bereits mit der Kommunikation nach außen befasst, wird an vielen Hochschulen zuerst einmal davon ausgegangen, dass die Aufgabe des Marketings einfach noch als eine weitere Aufgabe der Öffentlichkeitsarbeit zu betrachten ist. Mit dieser zusätzlichen Arbeit für die Pressesprecher sind diese entweder überfordert, weil sie nicht vom Fach sind, oder aber frustriert, weil sie der Arbeit nicht nachkommen. Die ersten Hochschulen stellen jetzt Marketing-Mitarbeiter ein, was zu großer Zufriedenheit unter den Kommunikations-Beauftragten der Hochschulen führt.

Die Frage, inwiefern externe Dienstleister in das Hochschulmarketing mit einbezogen werden, konnte schnell beantwortet werden. Grundlegend wird eher versucht, die hochschulinternen Kompetenzen zu nutzen und Geld zu sparen. Womit auch gleich der Aspekt des Budgets thematisiert wurde. In der Regel steht den Hochschulen für das Marketing nur ein kleines Budget zur Verfügung. So wie es die Berater einschätzen, gilt jedoch grundlegend: Wenn jemand ein gutes Konzept vorstellt, kann das Budget durchaus zur Verfügung gestellt werden. Wenn Aufträge an Dienstleister rausgegeben werden sollen, bedeutet das aufgrund der Ausschreibungspflicht für die Hochschule dennoch einen großen Aufwand. Die meisten Hochschulen bevorzugen es, bei Ausschreibungen mit regionalen Dienstleistungsanbietern zusammenzuarbeiten.

Aufgrund der Länge des Gesprächs wurden die letzten Fragen nicht mehr so ausführlich besprochen wie die ersten Aspekte, die zur Diskussion in die Runde gegeben wurden. Da der Aspekt der externen Unterstützung beim Hochschulmarketing im Gespräch nur wenig besprochen wurde, wurde zu einem späteren Zeitpunkt noch ein zweites Treffen organisiert, bei dem es um die aus Sicht der Hochschule wünschenswerten Eigenschaften eines Dienstleisters und dessen verschiedenen Einsatzbereiche ging. Die unterschiedlichen Fragen zur Organisation des Marketings und der Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern dienten wiederum der Generierung von Antwort-Optionen für die spätere Online-Befragung.

Zum Abschluss des Interviews wurden die Berater gefragt, wie gut sie die Situation der Hochschulen beurteilen zu können, worauf mit einer Prozentangabe von 80% geantwortet wurde. Das Gespräch hat einen großen Teil zur Konkretisierung der Befragungsaspekte beigetragen. Die Aspekte Markenbildung (u.a. Oberziele der Hochschule) und Mitarbeiterzufriedenheit sind Aspekte, die bei der geplanten Herangehensweise nicht in das Konzept des Fragebogens passen, weil sie zu konkret, intern oder privat sind. Um die Einschätzungen der externen Berater noch zu fundieren und um einen Einblick in die Gedanken der geplanten Zielgruppe des späteren Fragebogens zu bekommen, wurde ein weiterer Gesprächsleitfaden konzipiert. Über die Interviews mit den Hochschulmarketing-Beauftragten gibt Kapitel 4.2.1 Aufschluss.

4.1.2 Interviews mit hochschulinternen Marketing-Beauftragten

Hintergrund

Um die Situation nicht nur von außen zu betrachten, sondern auch einen Einblick in die Hochschulen selber zu gewinnen, wurden Interviews mit drei Hochschulmarketing-Beauftragten öffentlicher Hochschulen organisiert. Nachdem das Gespräch mit den Beratern schon gute Einschätzungen über die Lage des Marketings an deutschen Hochschulen ermöglichte, schien es trotz alledem unabhkömmlich, von einer kleinen Auswahl an Hochschulmarketing-Verantwortlichen einen Einblick in ihren Arbeitsalltag und, wie sie diesen wahrnehmen, zu bekommen. Mit diesen Informationen sollte die Grundlage für die spätere Entwicklung des Fragebogens komplettiert werden.

Da die Gespräche zum Teil sehr tief in die Interna der Hochschule vordrangen, wurde beschlossen, die Befragten zu anonymisieren und nur die gegebenen Informationen mit in die Auswertung aufzunehmen. Es wurden zwei Marketing-Beauftragte von Universitäten, wovon eine groß und die andere mittlerer Größe ist, sowie ein Fachhochschulmitarbeiter befragt. Die Stellen der verschiedenen Befragten waren bereits kennzeichnend für die Diversität, mit welcher dem Marketing an deutschen Hochschulen Form gegeben wird. Bei der großen Universität fällt das Marketing mit in den Aufgabenbereich der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. An der mittelgroßen Universität war die Stelle des Befragten eine neu ins Leben gerufene Stelle für das Hochschulmarketing, die im Rektorat angesiedelt wurde. In der Fachhochschule setzte sich die Abteilung, in der auch das Marketing angesiedelt war, aus vielen verschiedenen Komponenten zusammen, die alle mit der Kommunikation der Hochschule nach außen oder innen zu tun haben (Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Veranstaltungsmanagement, Studienberatung, Career Service etc.).

Situation

In allen drei Fällen wurden Telefoninterviews durchgeführt, was damit zusammenhängt, dass die Interview-Situation auf beiden Seiten weniger Aufwand mit sich brachte. So geben auch Möhring und Schlütz (2003, S. 134) an, dass mit einem Telefon-Interview beruflich stark eingespannte Menschen besser erreicht werden können.

Zur Vorbereitung wurde der Interviewpartner kontaktiert, um die generelle Bereitschaft zu erfragen und im Falle einer positiven Antwort einen Termin zu vereinbaren. Es wurde im Vorhinein schon gesagt, dass es um die Aktivitäten im Bereich Hochschulmarketing gehen sollte, der Interviewpartner sich aber nicht darauf vorbereiten müsse. Alle Interviews wurden, unter Zustimmung, mit einem Diktiergerät aufgenommen, um die Informationen später besser ordnen und auswerten zu können. Um die Interviews so frei und offen wie möglich zu halten, wurde ebenfalls abgesprochen, dass die ausführlichen

Ergebnisse der Befragung nicht veröffentlicht werden, da sonst zu schnell Rückschlüsse auf die Hochschule gezogen werden könnten.

Gesprächsleitfaden

Für alle drei Gespräche wurde der gleiche Gesprächsleitfaden (siehe Anhang 2) verwendet. Dieser Gesprächsleitfaden wurde in Anlehnung an die Struktur des späteren Fragebogens entworfen, wobei die Evaluationen der Gruppendiskussion schon zur weiteren Konkretisierung der Variablen (Emans, B., 2002, S. 120) beigetragen hatten.

Um die Situation für die Befragten wiederum so natürlich wie möglich zu gestalten, wurde der Gesprächsleitfaden nicht schon im Voraus an die Interviewpartner geschickt, sondern erst während des Gesprächs vorgelesen. Mit dem Hintergrund, durch das Interview weitere Einblicke in die Situation der Marketing-Beauftragten zu bekommen, schien diese Art der offenen Befragung die beste Möglichkeit. Es wurde darauf geachtet, die Fragen so einfach wie möglich zu stellen, weil „die Begrenzung auf den rein akustischen Kontakt komplexe Fragen, die dem Befragten oft nur durch optische Hilfsmittel verständlich werden, nicht zulässt“ (Kuß, 2004, S. 101). Durch die physische Trennung beim Telefoninterview „wird [...] auch die Gefahr des Intervieweinflusses geringer“ (Kuß, 2004, S.102). In allen drei Interviews war die Bereitschaft zur offenen Beantwortung der Fragen groß. Der aufgestellte Gesprächsleitfaden wurde flexibel gehandhabt. Die Reihenfolge der Aspekte wurde dem Gesprächsfluss des Befragten angepasst; es wurde jedoch stark darauf geachtet, dass alle Aspekte Beachtung fanden. Jedes der Interviews dauerte ca. 75 Minuten.

Gesprächsauswertung

Das Interview fing an mit einer kurzen Vorstellung des jeweiligen Hochschulmarketing-Beauftragten, Erläuterung des beruflichen Hintergrunds und eines Umrisses seines Aufgabenfeldes innerhalb der Hochschule. Der erste Teil des Interviews bezog sich auf die strategische Ausrichtung des Hochschulmarketings. Die Befragten mussten Antwort darauf geben, welche Rolle das Hochschulmarketing an der Hochschule spielt, inwiefern es Differenzierungsansätze gegenüber anderen Hochschulen gibt, ob es ein Leitbild / eine Corporate Identity gibt bzw. welche Zielgruppen mit welchem Ziel angesprochen werden.

Zu der Bedeutung des Marketings in den Hochschulen kam von allen Seiten die Aussage, dass diese in den letzten Jahren schon stark zugenommen habe und auch noch weiter zunehmen werde, man aber oft nicht wirklich wisse, wie man dem Marketing Form geben müsse. Es sei noch neu und hänge in vielen Fällen noch einzig und allein davon ab, ob der Rektor oder Präsident der Hochschule das Thema für wichtig ansehe. Es werde immer mehr unter dem Titel Marketing gemacht.

Auf die Frage der Differenzierungsstrategien der Hochschulen wurde nur teilweise Antwort gegeben. Der Grundtenor bestand darin, über das Fachangebot eine besondere Positionierung herauszuarbeiten. Es schien aber in der Regel nicht der Aufhänger für Marketing-Aktivitäten zu sein, unter anderem, weil z.B. Nischenfächer auch sehr schnell „nachgeahmt“ werden können. Ein Differenzierungsmerkmal scheint also auch von interner Seite als schwierig betrachtet zu werden.

Die Angaben, die die Befragten zum Leitbild Ihrer Hochschule machten, zeigten auf, dass in vielen Fällen zwar eine Art Leitbild besteht, man aber nicht damit arbeitet oder es als Grundsatz für die Hochschule unbekannt ist. In allen Fällen klang durch, dass das Leitbild in Zukunft noch überarbeitet werden müsse. Eine Aufgabe, die alle als ein längeres Projekt einplanten. Hier mit inbegriffen scheint dann auch eine Festlegung des Corporate Behavior und der Corporate Communications, worauf später noch weiter eingegangen wird. Ein Corporate Design wurde von den drei Befragten als vorhanden angegeben. Allerdings müsse man sich bewusst sein, dass es schwierig ist, bei einer solch großen Institution wie einer Hochschule den Gebrauch des Corporate Designs zu prüfen. Es gebe immer mal wieder Fälle, in denen Institute oder Fakultäten sich dem Corporate Design entziehen. Auch hier sahen die Marketing-Beauftragten noch weiteren internen Kommunikationsbedarf.

Auffallend bei den Erläuterungen zur Frage nach den Zielgruppen war die einstimmige Betitelung der Studieninteressierten als die mit Abstand wichtigste Zielgruppe mit dem dahinterstehenden Ziel der Studierendengewinnung, Bekanntheit unter den Studierenden und eines positiven Images. Die anderen Zielgruppen, die eigentlich intern eher als Handlungsfelder bezeichnet werden, spielen natürlich auch eine große Rolle, jedoch formen die Studierenden die Kernzielgruppe. Ohne diese kann eine Hochschule nicht bestehen.

Die Ergebnisse des ersten Themenfeldes haben noch einmal deutlich hervorgebracht, dass die Entwicklungen der strategischen Ausrichtung des Hochschulmarketings sehr unterschiedliche Formen annehmen und es von großem Nutzen sein wird, dieser Formgebung in einer Studie nachzugehen. Fragen zur Bedeutung des Hochschulmarketings, zum Leitbild und zur Corporate Identity können interessante Vergleiche von Hochschulen ermöglichen. Die Frage zu den Zielgruppen und den Zielen mit, denen diese angesprochen werden sollen, diente der Generierung von Antwortoptionen für den Fragebogen.

Teil zwei des Telefoninterviews, der sich den operativen Kommunikationsmaßnahmen, dem dafür zu Verfügung stehendem Budget und der Einschätzung des Erfolgs der Maßnahmen widmete, wurde von den Befragten mit großer Genauigkeit beantwortet. Diese faktischen Fragen hätte man evtl. zur Vorbereitung auf das Interview an die Befragten schicken können.

Mit viel Geduld durchliefen die Interviewpartner die unterschiedlichen Maßnahmen, die sie zu Marketingzwecken einsetzen. Grob zusammengefasst handelt es sich um die Bereiche: Online, Print, Events, Audiovisuelle Projekte und Hochschulprodukte. Allerdings wird von allen der Bereich Online als in der Zukunft deutlich an Bedeutung gewinnend eingeschätzt.

Bei der Frage zum zur Verfügung stehenden Budget im Bereich des Hochschulmarketings, wurde das Risiko einkalkuliert, dass man darauf keine Antwort geben wolle. Diese Befürchtung erwies sich als grundlos. Sehr deutlich gaben die Befragten die Höhe des Budgets an und machten deutlich, inwiefern sie damit gut zurecht kamen oder gezwungen waren, noch weitere Mittel einzuwerben. Die Antworten zum Budget zeigten große Unterschiede zwischen den Hochschulen.

Die Einschätzung des Erfolgs der Maßnahmen wurde von allen Befragten als sehr schwierig eingestuft. Noch wird an den Hochschulen wenig getan im Bereich der Erfolgskontrolle des Marketings. Oftmals will man die Kontrolle, aber weiß nicht, wie man den Erfolg messen bzw. wer sich damit auseinandersetzen soll. Im Online-Bereich ist die Erfolgskontrolle üblich, bei Anzeigen kümmert man sich oft nicht darum. Wenn die Maßnahmen an externe Dienstleister herausgegeben werden erwartet man auch eine Messung des Erfolgs, vor allem jetzt, wo zunehmend von der Hochschulleitung auch Resultate gesehen werden wollen.

Die Fragen dieses Kapitels sollten noch einmal eine Übersicht darüber geben, was in den Augen der Hochschulmarketing-Beauftragen Maßnahmen sind, die zu Marketingzwecken eingesetzt werden. Die Aufzählungen fließen in die Konzeption des Fragebogens mit ein. Die Verbindung zwischen den eingesetzten Maßnahmen und dem Budget ist offensichtlich. Eine Hochschule, an der es noch kein explizites Hochschulmarketing-Budget gibt, kann auch noch keine professionelle Marketing-Planung gewährleisten. Die Budget-Angaben der Befragten haben die in diesem Bereich mögliche Spanne aufgezeigt. Hierauf muss bei der späteren Befragung Rücksicht genommen werden. Fragen zur Evaluation der Marketingmaßnahmen sollten in jedem Fall mit in den Fragebogen aufgenommen werden als ein weiterer interessanter Vergleichspunkt der Entwicklungen des Marketings an deutschen Hochschulen.

Auf die Organisation des Hochschulmarketings, worunter auch die Planungs- und Umsetzungsprozesse einzuordnen sind, wurde in allen drei Gesprächen nur kurz eingegangen. Deutlich wurde, dass die Strukturen bei der Abhandlung von Marketing-Aktivitäten noch sehr offen und wenig vorgegeben waren.

In der späteren Befragung kann der Aspekt, wer z.B. die Marketing-Aktivitäten final absegnet, konkret abgefragt werden. Die verschiedenen Beteiligten am Hochschulmarketing können die Antwortoptionen hierfür bilden. Hiermit kann gut nachgegangen werden,

inwiefern Marketing-Entscheidungen schon autark von einer Abteilung getroffen werden oder doch in jedem Falle noch von der Leitung abgesegnet werden müssen.

Das letzte Thema der Befragung war die Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern im Bereich des Hochschulmarketings, um in Erfahrung zu bringen, wie sehr die Hochschulen beim Marketing Unterstützung von außen benötigen, mit welchen externen Dienstleistern sie schon zusammenarbeiten und in welchen Aufgabenfeldern sie in Zukunft gerne Unterstützung sehen würden.

Überraschend gaben die Hochschulen an, dass sie in vielen Bereichen bereits mit externen Dienstleistern zusammenarbeiten. Zuerst taten sie sich schwer bei der Überlegung, was externe Dienstleister für die Hochschule bedeuten, aber es wurde schnell klar, dass man bei vielen Aufgaben den Einsatz externer Dienstleister gar nicht bewusst wahrnimmt. Überwiegend legten die Befragten bei kleinen Aufträgen Wert darauf, dass diese von regionalen Agenturen oder Firmen übernommen werden, bei größeren Aufträgen wurde diese Vorliebe nicht ausgesprochen. In vielen Fällen müssen die Aufträge ausgeschrieben werden. Auf die genaue Prozedur wurde im Gespräch nicht eingegangen.

Die Frage, in welchen Bereichen die Hochschulmarketing-Beauftragten auch zukünftig einen großen Mehrwert beim Einsatz von Dienstleistern sehen, sollte insgeheim auch noch einmal anstoßen, in welchen Bereichen man sich unsicher ist und gerne Unterstützung haben würde. In allen drei Fällen wurde hierbei die Marktforschung genannt. Über den Vorteil der Nutzung von Marktforschungsergebnissen scheint man sich im Klaren zu sein. Scheinbar herrscht aber noch Bedarf an geeigneten Daten zur Nutzung im Hochschulmarketing. Auch die anderen Antworten auf diese Frage zeigten noch einmal deutlich auf, wo Schwachpunkte gesehen werden.

In der Erhebung durch den Fragebogen soll auch der Bereich der externen Dienstleister eine wichtige Rolle spielen. Dieser Aspekt sagt insgeheim sehr viel aus über den Fortschritt des Hochschulmarketings in den verschiedenen Bereichen. Eine vergleichbare Frage zur möglichen zukünftigen Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern soll auch in die Online-Befragung mit aufgenommen werden. Die Antworten der drei Experten liefern den Grundstock der Antwortmöglichkeiten, die man für diese Frage zur Verfügung stellen kann.

4.2 Fazit Voruntersuchung

Die Auswertungen der Gruppendiskussion mit den Marketing-Beratern und des Interviews mit den Hochschulmarketing-Beauftragten der Hochschulen, sind als Grundlage für die Erstellung des Fragebogens von großer Bedeutung und bestätigen die Relevanz des Forschungsgegenstands (vergleiche Kapitel 1.3).

Auf viele Aspekte kommen von beiden Seiten ähnliche Antworten: die organisatorischen Strukturen im Bereich des Hochschulmarketings sind noch nicht ausgereift; Die Hochschulleitung muss das Thema auf die Agenda setzen, damit es sich weiter entwickeln kann; Die deutliche Positionierung stellt eine große Herausforderung für die Hochschulen dar; Von einer strategischen Herangehensweise beim Marketing kann noch nicht die Rede sein; Die eingesetzten Marketingkommunikationsmaßnahmen werden in der Regel nicht evaluiert.

Die Antworten der zwei unterschiedlichen Typen von Gesprächspartner geben Tendenzen an und ermöglichen eine bessere Einschätzung der aktuellen Situation im Bereich des Hochschulmarketings. Die konkreten Antworten die zu den Zielgruppen, Marketingkommunikationsmaßnahmen oder zum Budget gemacht wurden, bilden, zusätzlich zu den in der Theorie gefundenen Konzepten, eine Basis für die mögliche Kategorisierung der Antwort-Optionen im Fragebogen.

Sowohl die externe als auch die interne Perspektive sollen sich im Fragebogen wiederfinden, wobei die interne Perspektive von deutlich größerer Relevanz ist. Die späteren Teilnehmer an der Umfrage, Hochschulmarketing-Beauftragte deutscher Hochschulen, sollen bei den Fragestellungen einen Wiedererkennungseffekt erleben und das Gefühl haben, dass die Fragen auf das eingehen, womit sie sich im täglichen Leben beschäftigen. Dieser Fokus soll also u.a. zu einer höheren Teilnahmebereitschaft führen. Die externe Perspektive, die auch einen Teil des Fragebogens ausmachen soll, dient vor allem dem Ziel den Bedürfnissen und Wünschen aufseiten der deutschen Hochschulen nachzugehen. Auf die weiteren Aspekte, die bei der Erstellung des Fragebogens eine Rolle spielen wird im folgenden Kapitel ausführlich eingegangen.

Abschließend muss im Rahmen der Voruntersuchung noch der Nachteil erwähnt werden, dass kein Gespräch mit dem Marketing-Beauftragten einer privaten Hochschule geführt wurde. Bei der Erstellung des Fragebogens wurde, um ihn für private und öffentliche Hochschulen gleichermaßen passend zu gestalten, auf die theoretischen Informationen zu dieser Trägerschaftsform zurückgegriffen. Im späteren Verlauf wird dieses Defizit beim Pretest des Instruments ausgeglichen.

5 Methode

In diesem Kapitel wird das weitere methodische Vorgehen beschrieben. Hierbei wird zunächst die Auswahl der geeigneten Untersuchungsmethode, des Fragebogens, begründet. Daraufhin wird die Operationalisierung des Instruments im Detail dargelegt. Zur Prüfung des erarbeiteten Fragebogens wurde mit einer vorläufigen Version ein Pretest durchgeführt, dessen Ergebnisse kurz vorgestellt werden bevor die Erhebung selbst erläutert wird.

5.1 Auswahl der Methode

Im Prozess der Methoden-Auswahl spielen verschiedene Aspekte eine Rolle. In erster Linie soll eine möglichst ganzheitliche Analyse des Marketings deutscher Hochschulen gewährleistet sein. Bei einer Anzahl von 364 deutschen Hochschulen (Wissenschaftsrat, 2009) und den über das Internet gut erreichbaren Hochschulmarketing-Beauftragten, wurde die Online-Befragung als adäquate Befragungsmethode eingestuft (Möhring und Schlütz, 2003). Wie für die Interviews wurde auch für die Online-Befragung die Entscheidung getroffen, diese anonym auszuwerten, da die Unsicherheit auf dem Gebiet des Hochschulmarketings noch sehr groß ist. In den weiteren Kapiteln werden die Inhalte der ausgewählten Methode ausgeführt.

5.2 Online Befragung – Operationalisierung

Aus den theoretischen Überlegungen im zweiten und dritten Kapitel sowie den Grundlageninterviews im vierten Kapitel ergeben sich die in Tabelle 5.1 dargestellten Themen. Die Operationalisierung dieser Themenfelder, die sich in sechs Bereiche, nämlich Rahmenbedingungen, Organisation, Strategie, Positionierung, Kommunikationsmaßnahmen und externe Unterstützung aufteilen, wird in den Kapiteln 5.2.1 bis 5.2.6 näher erläutert.

Tabelle 5.1: Themen und Kategorien der Untersuchung

Thema	Kategorie
I. Rahmenbedingungen Hochschulinformationen Hochschulbewertung	Typ, Trägerschaft, Gründung, Größe, Fachangebot Stärken- und Schwächen Analyse
II. Organisation Strukturen Mittel	Leitung, Abteilung, Akzeptanz / Zusammenarbeit, Entscheider Stellen, Budget(-verteilung)
III. Strategie Interessengruppen Marktorientierung Wettbewerb	Relevanz Marktinformationen sammeln und nutzen Strategieentwicklung Wettbewerbsstrategien
IV. Positionierung Leitbild Identität	Grundlegende Mission Corporate behaviour, - communications, - design
V. Kommunikationsmaßnahmen Image und Bekanntheit	Einsatz, Erfolg(-smessung)
VI. Externe Unterstützung Vergangenheit Zukunft	Häufigkeit, Grund, Ausgaben strategisch vs. operativ, Eigenschaften

5.2.1 Rahmenbedingungen des Hochschulmarketings

Die Ausgangspositionen der deutschen Hochschulen mit Blick auf die Marketing-Aktivitäten können sehr unterschiedlich sein. Zu diesem Thema sollen zuerst die Fragen zu den allgemeinen Hochschulinformationen und der Stärken- und Schwächen-Analyse vorgestellt werden.

Hochschulinformationen

Um grundlegende Hochschulinformationen zu bekommen, werden die Befragten gebeten, einige allgemeine Angaben zur Hochschule zu machen.

Zuerst sollen die Befragten in einer geschlossenen Frage (Möhring und Schlütz, 2003, S. 78) den Hochschultyp angeben, wobei sie aus den in Tabelle 5.2 dargestellten Antwortmöglichkeiten wählen können, oder in ein Eingabefeld mit der Betitelung "Sonstige, nämlich" den für die Hochschule passenden Hochschultyp eintragen können.

Tabelle 5.2: Antwortoptionen Hochschultyp in Anlehnung an Wefers (2007, S. 15)

1) Universität	5) Kunst-/Musikhochschule
2) Technische Universität	6) Pädagogische Hochschule
3) Fachhochschule	7) Theologische Hochschule
4) Verwaltungsfachhochschule	8) Akademie

Des Weiteren soll die geschlossene Frage (Möhring und Schlütz, 2003, S. 78) gestellt werden, unter welcher Trägerschaft die Hochschule steht. Tabelle 5.3 zeigt die zur Verfügung stehenden Antwortoptionen.

Tabelle 5.3: Antwortoptionen Hochschulträgerschaft in Anlehnung an Wefers (2007, S. 16)

1) staatlich	2) kirchlich	3) privat
--------------	--------------	-----------

Eine ebenfalls grundlegende Information soll das Jahr der Gründung der Hochschule liefern. Hierzu soll eine offene Frage mit einfacher und gut zu kategorisierender, jedoch in einer Auflistung zu langen (Möhring und Schlütz, 2003, S. 77) Angabe des Gründungsjahres der Hochschule gestellt werden.

Auch die Größe einer Hochschule kann mit dem Blick auf ihre Marketing-Aktivitäten von Einfluss sein. Zur Größe der Hochschule werden die Marketing-Beauftragten gebeten, wiederum in einer offenen Frage aufgrund zu großer Diversität (Möhring und Schlütz, 2003, S. 77) die Anzahl Wissenschaftlicher sowie Nicht-Wissenschaftlicher Mitarbeiter, eingeschriebener Studierender und den Anteil internationaler Studierender anzugeben. Als letzte allgemeine Angabe zur Hochschule wird das Fachangebot in einer geschlossenen Frage (Möhring und Schlütz, 2003, S. 78) abgefragt. Die Teilnehmer können in einer Übersicht an Studienrichtungen (Bundesagentur für Arbeit, 2007, S. 18), die zur Einheitlichkeit des Bezugsrahmens dient (Möhring und Schlütz, 2003, S. 79), ankreuzen, welche Fachangebote an ihrer Hochschule angeboten werden. Für den Fall, dass die Übersicht nicht alle Angebote deckt, werden noch zusätzliche Felder mit der Betitelung „Sonstige, nämlich“ zur freien Eingabe zur Verfügung gestellt.

Stärken- und Schwächen-Analyse

Die Stärken- und Schwächen-Analyse, die laut Kotler und Murphy (1981) auch als Ressourcenanalyse bezeichnet wird, soll einen noch tieferen Einblick in die allgemeine Ausgangsposition der Hochschulen geben. Eine Einschätzung des Hochschulmarketing-Beauftragten in Bezug auf verschiedene allgemeine Kriterien bietet eine gute Ausgangsposition für einen eventuellen Vergleich der Notwendigkeit bzw. des Aktivismus im Bereich Hochschulmarketing aufgrund guter oder schlechter Ausgangspositionen.

Die Meinung soll auf einer Ratingskala (Möhring und Schlütz, 2003, S. 90) von 1 = „sehr gut“ bis 5 = „mangelhaft“ angegeben werden. Tabelle 5.4 gibt eine Übersicht der zu bewertenden Kriterien.

Tabelle 5.4: Beurteilungskriterien Stärken- und Schwächen-Analyse in Anlehnung an Heiland (2001)

1) Drittmittelaufkommen	6) Qualität der Lehre
2) Kooperationen mit der Wirtschaft	7) Qualität der Forschung
3) Regionales Engagement / Regionale Einbindung	8) Qualität der sonstigen erbrachten Dienstleistungen
4) Quantität der Studienbewerber	9) Renommee
5) Qualität der Studienbewerber	

Diese Auswahl an Kriterien wurde zum einen getroffen, weil diese nicht zu allgemein sind und somit vom Hochschulmarketing-Beauftragten zu beantworten sind und zum anderen, weil diese im direkten oder indirekten Sinne für das Hochschulmarketing eine Rolle spielen. Die Drittmittelinwerbung geht zum Beispiel in vielen Fällen von den Fachbereichen aus. Allerdings wird das zusätzliche Geld nicht nur für die Forschung, sondern zum Teil auch für die Kommunikation und Werbung in dem Bereich ausgegeben. Ähnlich verhält es sich bei den Kooperationen mit der Wirtschaft. Eine Hochschule, die gute Kooperationspartner für sich gewonnen hat, muss auch den dafür nötigen Kommunikationseinsatz aufbringen, so dass diese Kooperationen ein gutes Licht auf die Hochschule werfen.

Der Aspekt regionales Engagement / regionale Einbindung bezieht sich auf den Standort der Hochschule. In Regionen, in denen das regionale Engagement beziehungsweise die regionale Einbindung gut ist, bietet der Standort in jeder Hinsicht viele Möglichkeiten. Schlechtes regionales Engagement lässt auf eine weniger aktive, produktive Region schließen, die man zu Zwecken des Hochschulmarketings weniger gut nutzen kann. Die Beurteilung der Quantität und Qualität der Bewerber soll aufzeigen, inwiefern die Hochschulen Probleme haben, überhaupt Studienbewerber zu gewinnen oder ob das Problem eher darin besteht, dass die Studienbewerber nicht qualifiziert sind. Weniger qualifizierte Studienbewerber sorgen in den meisten Fällen für eine längere Studiendauer, höhere Abbrecherquoten und im Zweifelsfall auch weniger gute Absolventen. Auch auf diesen Aspekt kann das Marketing einzugehen versuchen.

Die Beurteilung der Qualität der Lehre, Forschung und sonstigen erbrachten Dienstleistungen liefert einen Überblick in Bezug auf die Schwerpunkte, die die Hochschule setzt und kann in Verbindung gesetzt werden mit dem Aspekt der Hochschulstrategie, welche später noch weiter erläutert wird. Die Frage zur Beurteilung des Renommées der eigenen Hochschule soll ein Bild liefern, wie die Hochschule als Bildungsinstitution sich in ihrer Wirkung nach außen wahrnimmt.

Die Kriterien, die in dieser Stärken- und Schwächen-Analyse abgefragt werden, sollen Vergleiche der verschiedenen Kriterien untereinander, sowie zusammengefasst einen Bezug zu anderen Konstrukten ermöglichen. Außerdem können die Hochschulen aus dieser Analyse für sich herausziehen, wie sie im Vergleich zu den anderen teilnehmenden Hochschulen abschneiden.

5.2.2 Organisation des Hochschulmarketings

Genau wie bei den Rahmenbedingungen sehr große Unterschiede zwischen den deutschen Hochschulen bestehen können, ist das auch bei der Organisation des Marketings der Fall. Im Folgenden sollen im Rahmen der Organisation die Fragen zu den Strukturen und Mitteln vorgestellt werden.

Struktur

die Struktur der Hochschule und die Verankerung des Marketings darin ist eine wichtige Rolle. In vielen Hochschulen hängt die Wichtigkeit, die dem Thema Marketing zugeschrieben wird, von der Hochschulleitung (Centrum für Hochschulentwicklung, 2008a, S. 5) ab, wie auch in den Grundlageninterviews (siehe Kapitel 4.2) bereits deutlich geworden ist.

Dieser Aspekt soll einerseits mit der Aussage „Dem Thema Hochschulmarketing wird von Seiten der Hochschulleitung viel Aufmerksamkeit gewidmet“, worauf die Befragten auf einer Ratingskala (Möhring und Schlütz, 2003, S. 90) von 1 = „trifft voll und ganz zu“ bis 5 = „trifft überhaupt nicht zu“ antworten können, gemessen werden und andererseits durch die Frage, wo das Hochschulmarketing innerhalb der Strukturen angesiedelt ist, wobei die Befragten in einer geschlossenen Mehrfachauswahlfrage (Möhring und Schlütz, 2003, S. 85) aus den in Tabelle 5.5 dargestellten Antwortoptionen sowie einer Selbsteingabefunktion „Sonstiges, nämlich“ auswählen können.

Tabelle 5.5: Antwortoptionen Abteilung und Entscheider Hochschulmarketing

1) Präsidium / Rektorat	4) Dekanate
2) Abteilung Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	5) Lehrstuhl Marketing / Kommunikation
3) Marketingabteilung	6) Studienberatung

Die gleichen Antwortoptionen sollen auch im Kontext der Frage „Wo werden bei Ihnen Entscheidungen bezüglich der strategischen Ausrichtung des Hochschulmarketings getroffen?“ zur Mehrfachauswahl gestellt werden, um eventuelle Unterschiede zwischen ausführender und entscheidender Ebene im Hochschulmarketing zu ermitteln.

Auf der gleichen Ratingskala soll durch verschiedene Aussagen auch die Meinung zur Akzeptanz und Zusammenarbeit bezüglich des Hochschulmarketings ermittelt werden. Die Aussagen, die die Befragten beurteilen sollen, lauten: „Die Funktion des Hochschulmarketings ist in der Organisationsstruktur fest verankert“, „Die Zusammenarbeit der verschiedenen an der Entwicklung und Ausgestaltung des Hochschulmarketings Beteiligten ist gut“ und „Hochschulmarketingprojekte werden meistens von allen Hochschulmitarbeitern unterstützt“.

Mittel

Was die Mittel betrifft, die für das Hochschulmarketing zur Verfügung stehen, so muss man den Begriff etwas weiter fassen: Unter Mittel versteht man in diesem Fall zum einen die Stellen im Sinne von Kapazitäten, die für die Bewältigung der Marketingtätigkeiten eingeplant werden müssen und zum anderen das Budget für Marketingaktivitäten (ohne Personalkosten). Um Antworten zu diesem Thema zu bekommen, sollen die Befragten wiederum eine Aussage, nämlich „Es ist erforderlich, dass in Zukunft die personelle Ausstattung des Hochschulmarketings quantitativ verbessert wird“, auf der 5-stufigen verbalisierten Ratingskala (Möhring und Schlütz, 2003, S. 91) von 1 = „trifft voll und ganz zu“ bis 5 = „trifft überhaupt nicht zu“ bewerten. Außerdem sollen sie für ihre Hochschule in einer Alternativfrage angeben, wie viele Stellen es für den Bereich des Hochschulmarketings gibt, wobei sie ursprünglich unterstützende Antwortkategorien erhalten sollten: „Es gibt keine spezifische Stelle“, „1/2 Stelle – 2 Stellen“, „2 – 4 Stellen“, „4 – 8 Stellen“, „Mehr als 8 Stellen“. Die Antwortoptionen wurden aus den Grundlageninterviews abgeleitet, wobei immer wieder zur Diskussion gestellt wurde, ob eine offene Frage nicht sinnvoller sei. Letztendlich wurde die Entscheidung getroffen, im Fragebogen eine offene Frage zur Ermittlung der Marketing-Stellen an den Hochschulen einzusetzen, um die Vielfalt zu erhalten (Möhring und Schlütz, 2003, S. 77). Eine Kategorisierung der Antworten kann ggf. bei der anschließenden Auswertung gewährleistet werden. Das Kriterium „Personelle Ausstattung“ aus der Stärken- und Schwächen-Analyse unter dem Aspekt Rahmenbedingungen kann zur zusätzlichen Unterstützung dieser Dimension hinzugezogen werden.

Bei den Fragen zu den geldlichen Mitteln, die der Hochschule für das Marketing zur Verfügung stehen handelt es sich um sensible Angaben. Es ist jedoch unabkömmlich zum Budget im Allgemeinen Informationen zu sammeln, wenn man sich ein ganzheitliches Bild der Situation verschaffen will. Interessant ist zum einen der Umfang des Budgets, wobei realistische Antwortoptionen als Bezugsrahmen (Möhring und Schlütz, 2003, S. 79) vorgegeben werden sollen, um bei den Befragten nicht zu große Unsicherheit zu wecken. Grundsätzlich wird über das genaue zur Verfügung stehende Budget nicht gesprochen. Aus

den Interviews mit den Hochschulmarketing-Beauftragten konnten die in Tabelle 5.6 dargestellten Antwortoptionen abgeleitet werden.

Tabelle 5.6: Antwortoptionen Hochschulmarketing-Budget

1) < 10.000 €	5) Zwischen 150.000 und 300.000 €
2) Zwischen 10.000 und 20.000 €	6) Zwischen 300.000 und 500.000 €
3) Zwischen 20.000 und 50.000 €	7) > 500.000 €
4) Zwischen 50.000 und 150.000 €	8) Keine Angabe

Mit den gleichen Antwortmöglichkeiten kann mit der Frage „Auf Basis Ihrer realistischen Einschätzung und Erfahrung im Bereich des Marketings: Wie hoch müsste das jährliche Marketingbudget sein?“ zusätzlich das Wunschbudget für das Hochschulmarketing erfragt werden. Letztendlich wurde diese Frage jedoch aufgrund der Länge des Fragebogens gestrichen.

Um einen tieferen Einblick in die Verwendung des zur Verfügung stehenden Budgets zu bekommen, sollen die Marketing-Beauftragten das Budget auf verschiedene, zusammengefasste Marketing-Aktivitäten, wie Print, Online, Event, Hochschulprodukte verteilen, was im Kapitel 5.2.5 im Zusammenhang mit den Marketing-Kommunikationsmaßnahmen noch näher erläutert wird. Zuletzt soll zum Thema Budget durch eine trichotome Alternativfrage (Möhring und Schlütz, 2003, S. 85) noch ermittelt werden, wie man die Entwicklungen in der Zukunft sieht, ob die Marketing-Beauftragten glauben, dass das Budget in Zukunft sinken, gleich bleiben oder steigen wird. Auch die Option „keine Angabe“ zu machen, wird geboten.

Das Thema Budget fällt sinngemäß ebenso unter das Kapitel Strategie der Hochschule, welches als nächstes erläutert wird, wie auch der Aspekt der externen Unterstützung beim Hochschulmarketing in gewisser Hinsicht unter das Oberthema Organisation (Struktur und Mittel) des Hochschulmarketings fällt. Um einen tieferen Einblick in die Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern zu gewinnen, wurde diesem Aspekt jedoch ein eigener Abschnitt gewidmet.

5.2.3 Marketingstrategie der Hochschule

Aus den Grundlageninterviews mit den Hochschulmarketing-Beratern war hervorgekommen, dass es bei noch sehr wenigen öffentlichen Hochschulen in Deutschland einen strategischen Ansatz gibt, was das Marketing betrifft. Aus den Interviews mit den Hochschulmarketing-Beauftragten der Hochschulen selber konnte man jedoch erste Ansätze ableiten. Die Strategie wird von Becker (1990, S. 113) „als das Bindeglied zwischen Zielen und operativen Marketingmaßnahmen bezeichnet.“ Dieses Bindeglied bzw. dessen Ansätze gilt es durch die

Befragung zu ermitteln, wobei die Interessengruppen, die Marktorientierung und die Wettbewerbsstrategien dabei zentral stehen sollen.

Bei jedem strategischen Marketingprojekt gilt es als erstes die Zielgruppen zu definieren. Der Begriff Zielgruppe, ebenfalls in den Grundlageninterviews angegeben, ist für den Bereich der Gruppen zu begrenzt auf die im Rahmen des Hochschulmarketings eingegangen wird. Einer der Hochschulmarketing-Beauftragten betitelte die vermeintlichen Zielgruppen als Handlungsfelder. Dieser Begriff bringt jedoch die wichtige Rolle, die diese spielen, nicht zum Ausdruck. Von einer der drei externen Hochschulmarketing-Experten wurde der Begriff „stakeholder“, den Van Gemert und Woudstra (2005, S. 152) als „Term, der nicht nur die Zielgruppen, welche durch Kommunikation angesprochen werden sollen, sondern auch die Personen und Organisationen umfasst, die nichtsdestotrotz das Funktionieren der Organisation und somit auch deren Kommunikation beeinflussen“ geäußert. Obwohl dieser Begriff sinngemäß sehr gut passt, wurde jedoch auch dieser als für den Fragebogen ungeeignet eingestuft, um den Anglizismus zu vermeiden. Davies und Malchiori (1982, S. 96) benutzen den Begriff „Anspruchsgruppen“, der wiederum zur Benutzung in den Formulierungen des Fragebogens nicht geeignet schien, weil das Wort „Anspruch“ sehr fordernd klingt. Auch dieser Begriff spiegelt das Verhältnis zwischen der Hochschule und den in diesem Kontext agierenden Gruppen nicht richtig wieder.

Im Kontext des Hochschulmarketings kann, nach langen Überlegungen und Abstimmungen, am adäquatesten von Interessengruppen die Rede sein. Dieser Begriff ist zwar nicht unbedingt gängig, aber durchaus bekannt und soll in der Befragung einheitlich eingesetzt werden.

Interessengruppen

Als Interessengruppen der Hochschulen sollen jene vom Centrum für Hochschulentwicklung (2008b, S. 6) definierten „Zielgruppen“ eingesetzt werden.

Tabelle 5.7: Interessengruppen der Hochschulen

- Bachelor-Interessenten	- Nicht-wissenschaftliche Mitarbeiter
- Master-Interessenten	- Potenzielle Mitarbeiter
- Eltern	- Potenzielle Arbeitgeber der Studierenden
- Lehrer (Schulen / Gymnasien)	- Wirtschaft (Koop. / Forschungsprojekte)
- Studienberater	- Staat (Forschungsgelder/-projekte)
- Studierende der eigenen Hochschule	- Gesellschaft / Allg. Öffentlichkeit
- Alumni	- Andere Hochschulen (z.B. Intern. Koop.)
- Wissenschaftl. Mitarbeiter / Professoren	- Scientific Community

Eine wichtige Information ist die Gewichtung dieser Interessengruppen in Bezug auf die Relevanz, die diesen im Hochschulmarketing-Kontext zugesprochen wird. In der Befragung soll diese Information auf einer 5-stufigen verbalisierten Ratingskala (Möhring und Schlütz, 2003, S. 91) von 1 = „sehr wichtig“ bis 5 = „überhaupt nicht wichtig“ ermittelt werden.

Marktorientierung

Das Konstrukt Marktorientierung wurde in Kapitel 3.2 schon theoretisch dargelegt. In dieser Befragung wird die Marktorientierung der Strategie zugeordnet, weil die Aspekte des Sammelns und Nutzens von Marktinformationen sowie die Strategieentwicklung deutliche Informationen über die grundlegende Haltung der Hochschule gegenüber ihren Interessengruppen liefert. Da es nicht möglich ist, das Sammeln und Nutzen von Marktinformationen für alle Interessengruppen abzufragen, soll der Fokus auf die Studierenden gelegt werden, wobei potenzielle, aktuelle und ehemalige Studierende mit einbegriffen werden. Durch diese Konkretisierung kann ein übergreifender Eindruck in Bezug auf den Umgang mit den Interessengruppen und Unterschiede dazwischen gewonnen werden. Das ursprüngliche Konstrukt von Rükert (1992, S. 238) diene als Grundlage des Konstruktes. Für die Zuspitzung auf die Institution Hochschule wurden auch die Entwicklungen von Caruana, Ramaseshan und Ewing (1998, S. 69-79) mit in die Konzeption aufgenommen. Das Grundkonzept beider Ausarbeitungen geht in die richtige Richtung, jedoch kann es nur bedingt auf die Hochschulsituation in Deutschland angewandt werden.

Die Änderungen, die an dem Konstrukt vorgenommen werden, verhindern den späteren Vergleich mit den Ursprungserhebungen von Rükert (1992) und Caruana et al. (1998). Bei der Konstruktion des Fragebogens ist es jedoch wichtiger, die anzusprechende Zielgruppe genau zu kennen und den Inhalt der Befragung daraufhin anzupassen. So geben auch Möhring und Schlütz (2003, S. 74) an, „Ziel einer guten Formulierung muss sein, den Bezugsrahmen des Forschenden so in Fragen umzusetzen, dass die dem Bezugsrahmen der Befragten angemessen sind.“

Das Wort Marktorientierung wird im Fragebogen nicht benutzt, weil diese Begrifflichkeit sowohl bei den Grundlageninterviews als auch Vorträgen bei Veranstaltungen zum Thema Hochschulmarketing umgangen wird. Die meisten Hochschulen sehen sich selbst nicht als Institutionen, die sich von einem markorientierten Gedanken leiten lassen müssen. Das Konstrukt „Marktorientierung“ soll dementsprechend vorsichtig formuliert werden und sich auf die Interessengruppen der Studierenden beschränken, weil diese Gruppe die einzige ist, bei der an den Hochschulen in Deutschland langsam in Richtung Kunden- beziehungsweise Marktorientierung gedacht wird. Fragen, die bei dem ursprünglichen Konstrukt von Rükert (1992) auf den Produktpreis in Anlehnung an die

Bedürfnisse der Kunden zielen, wurden nicht mit aufgenommen, weil Hochschulen im Bereich der Preis- und Produktpolitik nicht mit einem Wirtschaftsunternehmen zu vergleichen sind.

Mit diesen unterschiedlichen Überlegungen wurde ein Konstrukt geschaffen, das es ermöglicht, die unterschiedlichen Typen von Hochschulen bezüglich ihrer Marktorientierung mit Aussagen wie „An unserer Hochschule wird regelmäßig das Gespräch mit den Studierenden gesucht, um mehr über ihre Wünsche und Bedürfnisse zu erfahren“, „Unsere Hochschule setzt Marktforschung ein, um mehr über die potenziellen Studierenden zu erfahren“, „An unserer Hochschule wird das Feedback der Alumni genutzt, um das Hochschul-Angebot als gute Vorbereitung auf das Berufsleben zu gestalten“ oder „Die Strategieentwicklung unserer Hochschule basiert auf hochschulinternen Evaluationsergebnissen“ zu prüfen. Die Aussagen sollen die Teilnehmer auf einer verbalisierten Ratingskala (Möhring und Schlütz, 2003, S. 91) von 1 = „trifft voll und ganz zu“ bis 5 = „trifft überhaupt nicht zu“ bewerten.

Wettbewerbsstrategien

Der dritte Abschnitt, der unter dem Aspekt „Strategie“ mit in den Fragebogen aufgenommen werden soll, widmet sich dem Umgang der Hochschulen mit Wettbewerbern. Es soll herausgefunden werden, welche Wettbewerbsstrategien Hochschulen für sich definieren, um sich abzusetzen. Bei der Gruppendiskussion mit den externen Hochschulmarketing-Beratern wurde zu diesem Thema vor allem auf die Möglichkeiten der Hochschule eingegangen, ein Profil zu definieren, mit dem Gesamtangebot zu locken oder aber mit speziellen Nischenfächern, die es an anderen Hochschulen nicht gibt. Grundlegend wurde gesagt, dass es für Hochschulen nahezu unmöglich ist, nur über das Fachangebot ein Alleinstellungsmerkmal für sich herauszuarbeiten.

Auf einer Veranstaltung zum Thema Hochschulmarketing wurde vorgestellt, dass es nun auch immer mehr Untersuchungen zu den unterschiedlichen Regionen Deutschlands und deren „potenziellen Studienanfängern“ gibt (Centrum für Hochschulentwicklung, 2008a), woran Hochschulen sich beim Studierendenmarketing orientieren können. Somit gibt es zusätzlich die Möglichkeit, sich bei den Marketing-Aktivitäten entweder auf die Region, in der die Hochschule sich befindet, zu beschränken oder aber überregional zu werben bzw. die Werbegebiete nach sozioökonomischen Kriterien auszuwählen.

Die Konzeption der Frage mit den Antwortoptionen basiert grundlegend auf der Studie, die Thomas Heiland (2001, S. 384) an den wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten deutscher Hochschulen vorgenommen hat. Die Antwortoptionen, die er zur Auswahl stellt und aus der die Befragten eine Antwort auswählen müssen, basieren auf den vier Grundtypen von Wettbewerbern, die auch Hermeier (1992) in seinem Buch „Konzept eines

marketingorientierten Hochschulmanagements – Theoretische Ansätze und empirische Befunde“ beschreibt, nämlich Marktführer, Marktherausforderer, Marktmitläufer und Marktnischenanbieter. Heilands Antwortoptionen wurden jedoch für den Einsatz im Fragebogen umformuliert, weil man davon ausgehen kann, dass die Dekane der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten, die er bei seiner Studie befragt, über gute Kenntnisse zu diesem Thema verfügen, während dies beim Durchschnitt der zentralen Marketing-Beauftragten der Hochschulen nicht der Fall sein muss. Außerdem soll die Formulierung nicht den Anschein erwecken, als müsse jede Hochschule sich bereits konkret über solche Aspekte Gedanken gemacht haben und der Befragte sich gekränkt fühlt, weil an der eigenen Hochschule noch keinerlei Ansätze vorhanden sind. Die Antwortoptionen von Heiland (2001) wurden dementsprechend in Hochschulmarketing-Terme übersetzt, von z. B. „Strategie der Konzentration auf Schwerpunkte (Nischenstrategie)“ in „Bestimmte Studienangebote in der Kommunikation gezielt hervorheben“ oder aber von „Leistungsvorteilsstrategie (Individualisierung der Standarddienstleistungen)“ in „Dienstleistungsvorteile in der Kommunikation hervorheben (z.B. Betreuungsverhältnis)“. Außerdem sollen die Befragten mehrere Strategien gleichzeitig auswählen dürfen, weil davon ausgegangen wird, dass nur in den seltensten Fällen eine einzige Strategie für die gesamte Hochschule eingesetzt wird.

5.2.4 Positionierung der Hochschule

In dem Kapitel „Positionierung der Hochschule“ soll erfragt werden, inwiefern an den deutschen Hochschulen festgehalten wird, wofür die Hochschule grundlegend steht. Dieser Aspekt ist eng verbunden mit der Strategie der Hochschule, die im vorigen Kapitel bereits erläutert wurde, wobei es bei der Positionierung der Hochschule allerdings sinnbildlich um deren Wurzeln in Form eines Leitbildes oder einer „Corporate Identity“ geht.

Leitbild

Für die Positionierung der Hochschule spielt in erster Linie das Leitbild eine wichtige Rolle. Radtke (1998) sagt, dass man im Text des Leitbildes den Grund für das Bestehen der Organisation finden kann. Weiter beschreibt sie: „it should act as the organization’s guiding light, pointing the way toward the future and articulate the organization’s values in such a way as to be the motivation force behind everyone connected to the organization“. In den Grundlageninterviews wurde sowohl auf der Seite der externen Berater als auch auf interner Seite angegeben, dass es an den Hochschulen zwar oft ein Dokument gibt, das als Leitbild tituliert wird, dieses aber nicht genutzt wird bzw. die meisten Mitarbeiter der Hochschule den Inhalt des Dokumentes nicht kennen.

Da es unmöglich ist, auf die diversen Inhalte des Leitbildes einzugehen, soll im Fragebogen durch die Aussage „Unsere Hochschule hat ein klar formuliertes Leitbild“ mit den dichotomen Alternativantworten „ja“ und „nein“ (Möhring und Schlütz, 2003, S. 85) ermittelt werden, ob überhaupt ein Leitbild vorliegt. Mit der ergänzenden Aussage „Das Leitbild unserer Hochschule soll in nächster Zeit über- bzw. erarbeitet werden“, die auf einer verbalisierten Ratingskala (Möhring und Schlütz, 2003, S. 91) von 1 = „trifft voll und ganz zu“ bis 5 = „trifft überhaupt nicht zu“ gemessen wird, soll zudem die Information eingeholt werden, ob man mit dem derzeitigen Leitbild zufrieden, oder ob es überholungsbedürftig ist.

Identität

Als zweiter Aspekt der Positionierung soll die Hochschul-Identität mit in den Fragebogen aufgenommen werden. Als drei maßgebliche Elemente der „corporate identity“ beschreiben Birkigt und Stadler (1994) das Verhalten der Organisation (corporate behavior), die visuelle Darstellung des Unternehmens (corporate design) und die Kommunikation des Unternehmens (corporate communications). Im Verhältnis der drei Teilelemente wird von den meisten Autoren das Verhalten des Unternehmens als wichtigste Komponente genannt, weil es das ist, woran ein Unternehmen gemessen werden kann. Daher ist laut Birkigt und Stadler (1994) ein widerspruchsfreies Verhalten unabdingbar.

Für den Fragebogen wurde die Entscheidung getroffen, alle drei Komponenten auf eine geeignete Art und Weise zu umschreiben, ohne die englischen Begriffe zu benutzen, die zwar gängig sind aber nicht vorausgesetzt werden können. Die drei Umschreibungen wurden in Form einer Aussage formuliert und sollen wiederum auf einer verbalisierten Ratingskala (Möhring und Schlütz, 2003, S. 91) von 1 = „trifft voll und ganz zu“ bis 5 = „trifft überhaupt nicht zu“ bewertet werden. Die Aussage „An unserer Hochschule gibt es klar festgelegte Verhaltensweisen, die als Grundlage zur Ansprache und Betreuung der verschiedenen Interessengruppen dienen“ soll messen, inwiefern die Hochschule Verhaltensregeln für sich definiert hat. Ob die Hochschule ein Corporate Design besitzt, soll mit der Aussage „Unsere Hochschule hat eine klar definierte visuelle Darstellung nach innen und außen“ geprüft werden. Zur Ermittlung der Kommunikationskomponente des Identitäts-Mix sollen die Befragten die Aussage „Es gibt klare Leitlinien für die interne und externe Kommunikation unserer Hochschule, um die Glaub- und Vertrauenswürdigkeit in der Öffentlichkeit zu gewinnen“ auf der Skala beurteilen.

5.2.5 Marketingkommunikationsmaßnahmen

Im Fragebogen soll auch auf die operative Seite des Hochschulmarketings eingegangen und konkret erfragt werden, welche Maßnahmen die Hochschulen ergreifen, um bestimmte Ziele zu erreichen. Der Marketing-Mix, von dem die Kommunikationsmaßnahmen nur einen Teil

ausmachen, stellt laut Becker (2006) eigentlich „die letzte Stufe der Entwicklung der Marketing-Konzeption und damit des Marketing-Management-Prozesses dar“. Bei den Hochschulen ist die Herangehensweise überwiegend noch nicht auf die Weise strukturiert. In den meisten Fällen stehen die Kommunikationsmaßnahmen an erster Stelle, weil bestimmte ad hoc Entscheidungen getroffen werden auf die es schnell zu reagieren gilt. In der Zeitspanne ist oftmals keine Zeit für eine strategische Bearbeitung des Aufgabenfeldes.

Die Abfrage der Kommunikationsmaßnahmen gestaltet sich demnach schwierig, weil mit dem Fragebogen nur die zentralen Marketing-Beauftragten angesprochen werden sollen, die die Entscheidungen über Ausgaben für bestimmte Maßnahmen nicht alleine treffen. Wenn man sich den ganzheitlichen Marketing-Mix, bestehend aus Leistungsprogramm-Mix, Gegenleistungs-Mix, Kommunikations-Mix und Distributions-Mix (Becker, 1989, S. 65) vor Augen führt, wird deutlich, dass man sich beim zentralen Marketing der Hochschulen vor allem auf den Kommunikations-Mix konzentriert. Hierauf sollen sich auch die Fragen zu diesem Aspekt richten. Zum anderen verfolgt man an den Hochschulen in der Regel noch sehr allgemeine und wenig konkrete Ziele mit den Maßnahmen, was auch bedeutet, dass diese nicht gut aufeinander abgestimmt sind.

Die Grundlageninterviews mit den Marketing-Beauftragten haben im Vorfeld gezeigt, dass die Hauptziele darin liegen den Bekanntheitsgrad der Hochschule bei den Interessengruppen zu erhöhen und das Image zu verbessern. Die in den Grundlageninterviews genannten Maßnahmen, die hierfür eingesetzt werden, sollen im Fragebogen als Antwortoptionen für Mehrfachauswahlfragen (Möhring und Schlütz, 2003, S. 85) dienen. Zuerst sollen die Befragten angeben, welche Hochschulmarketing-Maßnahmen sie in den letzten 12 Monaten, als zeitliche Beschränkung zur Konkretisierung des Bezugsrahmens (Möhring und Schlütz, 2003, S. 74), zur Ansprache der verschiedenen Interessengruppen eingesetzt haben, wobei ihnen selbstverständlich auch ein freies Eingabe-Feld, für den Fall, dass wichtige Maßnahmen nicht aufgezählt sind, zur Verfügung steht. Durch die Nutzung der in den Grundlageninterviews angegebenen Maßnahmen, die an den Hochschulen zu Marketing-Zwecken eingesetzt werden, sollen die Befragten zwischendurch den Effekt der Wiedererkennung erfahren. Hierbei geht es um den Bezugsrahmen der Befragten (vgl. Kapitel 5.2.3). Zur statistischen Auswertung trägt die genannte Frage nicht viel bei, aber als simple, sehr konkrete Frage kann sie in einem langen Fragebogen dafür sorgen, dass der Befragte sie mit wenig Aufwand beantworten kann. Die ursprüngliche Idee war es, in einer Matrix abzufragen, welche Maßnahmen zur Ansprache welcher Zielgruppen eingesetzt werden. Diese Matrix war jedoch zu kompliziert und erbringt in der Auswertung keinen großen Mehrwert, weil es bei den meisten Maßnahmen auf der Hand liegt, welche Zielgruppen damit angesprochen werden sollen.

Außerdem liefert die zweite Frage, die zu diesem Kapitel gestellt werden soll, nämlich „Wenn Sie alle Marketingmaßnahmen zusammen betrachten, als wie erfolgreich schätzen Sie die Wirkung bei den einzelnen Interessengruppen ein?“ die wesentlich wichtigere Information der Erfolgseinschätzung. Auf einer verbalisierten Ratingskala (Möhring und Schlütz, 2003, S. 91) von 1 = „sehr erfolgreich“ bis 5 = „überhaupt nicht erfolgreich“ sollen die Befragten den Erfolg der Ansprache der (zur Übersichtlichkeit zusammengefassten) Interessengruppen beurteilen. Ob diese Einschätzung rein subjektiv ist oder auf Evaluationsergebnissen basiert, soll anhand der Aussage „An unserer Hochschule wird regelmäßig evaluiert, ob die eingesetzten Marketingmaßnahmen den gewünschten Effekt erbracht haben“ geprüft werden.

Zuletzt soll im Fragebogen noch ermittelt werden, welche Anteile des zur Verfügung stehenden Budgets für welche Maßnahmen eingesetzt werden, um in Erfahrung zu bringen, auf welche Maßnahmen und Projekte die Hochschulen am meisten Wert legen. Hierfür wurde eine Zusammenfassung der einzelnen Maßnahmen in folgende Rubriken vorgenommen: Online-Maßnahmen (eigene Website und Werbung auf anderen Websites), Print-Maßnahmen (hochschuleigene Print-Publikationen und Plakatwerbung / Anzeigen) sowie Events und Hochschulprodukte. Als zusätzlicher Punkt wurde in diese Liste noch der Aspekt Strategieprojekte (Markenbildung, Corporate Design) mit aufgenommen, weil diese Ausgaben, laut Interviews mit den Hochschulmarketing-Beauftragten, in deren Aufgabenfeld und somit auch Budgetrahmen fallen. In einem zusätzlichen Feld können die Befragten wiederum noch Angaben zu anderen Ausgaben machen, die in der Liste nicht aufgezählt werden. Insgesamt sollen die Befragten sieben beziehungsweise acht Ausgabequellen prozentual rangordnen, wobei das Online-Survey Programm die Summe von maximal 100 Prozent automatisch mitberechnet. Diese Art der Rankingfrage hat den Vorteil gegenüber der Ratingskala, „dass die Probanden nicht alles als wichtig einstufen können“ (Möhring und Schlütz, 2003, S. 87). Bei der Verteilung der 100 Prozent auf die verschiedenen Optionen kann sehr genau angegeben werden, wo man Schwerpunkte setzt. In der Auswertung ist diese Antwortoption aufwendiger als eine pure Rangordnung der Ausgabequellen.

5.2.6 Externe Unterstützung beim Hochschulmarketing

Bislang wurde der Begriff Hochschulmarketing in Deutschland oft in dem Sinne genutzt, dass es um das Marketing von Unternehmen an Hochschulen ging. Immer mehr setzt sich aber nun der Begriff des Hochschulmarketings durch, wie er in der vorliegenden Arbeit benutzt wird. An dieser Stelle sehen sich Werbe- und Beratungsagenturen als gute Stützen der Hochschulen, was Kampagnen oder Markenbildungsprojekte betrifft.

Vergangenheit

Im Fragebogen soll zuerst ermittelt werden, wie die Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern in der Vergangenheit aussah. Durch die Frage „Wie häufig haben Sie innerhalb der letzten 12 Monate für den Bereich des Hochschulmarketings externe Dienstleistungen in Anspruch genommen?“, die auf einer 5-stufigen verbalisierten Ratingskala (Möhring und Schlütz, 2003, S. 91) von 1 = „sehr häufig“ bis 5 = „nie“ beantwortet werden kann, soll ein Eindruck gewonnen werden, inwiefern man externen Dienstleistern in der Vergangenheit schon Vertrauen geschenkt hat. In Gesprächen mit Hochschulmarketing-Beauftragten wurde oft deutlich, dass man externen Dienstleistern skeptisch gegenübersteht, weil oftmals deren Verständnis für die Institution Hochschule im Unterschied zum Wirtschaftsunternehmen fehlt. Zudem soll ermittelt werden, aus welchem Grund man sich für die Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern entschieden hat, ob aufgrund „personeller Ressourcen“, „zusätzlichen Know-hows“ oder anderer Gründe. Zuletzt sollen die Befragten in einer offenen Frage angeben, welcher Prozentsatz des gesamten Hochschulmarketing-Budgets in den letzten 12 Monaten für externe Dienstleistungen ausgegeben wurde.

Zukunft

Des Weiteren wird beim Aspekt „Externe Unterstützung“ auch nach der Zusammenarbeit in der Zukunft gefragt. Zum einen soll der Frage nachgegangen werden, in welchen Bereichen, strategisch oder operativ, die Hochschulen sich eine Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern vorstellen können. Hierfür wurde eine Reihe an möglichen Aufgabenfeldern, in Anlehnung an die Liste der Marketing-Maßnahmen und abgeleitet aus den Grundlageninterviews, zusammengetragen, die von den Befragten auf einer 5-stufigen verbalisierten Ratingskala (Möhring und Schlütz, 2003, S. 91) von 1 = „Einbezug externer Dienstleister sehr wahrscheinlich“ bis 5 = „Einbezug externer Dienstleister sehr unwahrscheinlich“ beantwortet werden soll.

Die zweite Frage, die zur zukünftigen Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern gestellt werden soll, findet ihren Ursprung in der Skepsis, die Hochschulen diesen häufig entgegenbringen. Es wurde eine Liste mit Eigenschaften externer Dienstleister entworfen, aus der die Befragten die vier wichtigsten auswählen sollen. Weil es in diesem Falle unmöglich ist, diese Eigenschaften für operative und strategische Dienstleistungen gleichzeitig abzufragen, fiel die Entscheidung, eine Art Szenario-Rankingfrage (Möhring und Schlütz, 2003, S. 87) zu konzipieren, nämlich „Angenommen, Sie würden eine Beratungsleistung in Anspruch nehmen: Bitte wählen Sie aus unten stehender Liste die vier wichtigsten Kriterien aus, die für Ihre Hochschule bei der Auswahl eines Dienstleisters am

wichtigsten sind.“ Wiederum sollen die Befragten die Option bekommen, auch eigene Eigenschaften unter „Sonstiges, nämlich“ einzutragen.

Die detaillierte Operationalisierung ist im Anhang C nachzulesen.

5.3 Konstruktion des Fragebogens

Nachdem beschrieben worden ist, wie die unterschiedlichen Teilaspekte des Fragebogens geschaffen worden sind, soll nun auf die Entstehung des endgültigen Mess-Instruments eingegangen werden.

Ziel der Umsetzung des Erhebungsinstruments ist es, einen auf die Teilnehmer zugeschnittenen und für diese leicht verständlichen Fragebogen zu erstellen. Die Probanden sollen die Befragung eigenständig und einigermaßen zügig durchführen können. Für die erste Kontaktaufnahme zu den Probanden wurde ein Email-Anschreiben (siehe Anhang D) formuliert, in dem der Grund der Untersuchung geschildert wird und die Probanden als Experten auf diesem Gebiet angesprochen werden, die mit ihrer Teilnahme an der Befragung einen wichtigen Beitrag zur wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit diesem Thema liefern. Das Anschreiben soll ein grundlegendes Vertrauen schaffen und zur Teilnahme motivieren. Es wird beschrieben, wie man an der Befragung teilnehmen kann, wie lange sie dauert und dass die Anonymität der Teilnehmer gesichert ist. Um die Teilnehmer zusätzlich zu stimulieren, wird zudem angeboten, dass bei Teilnahme an der Befragung die Möglichkeit besteht, die Studienergebnisse zu erhalten.

Beim gesamten Verlauf des Fragebogens wird darauf geachtet, dass die Fragetypen abwechselnd verwendet werden, um Ermüdung und Monotonie entgegenzuwirken (Möhring und Schlütz, 2003, S. 118). Außerdem gibt Dooley (2001, S. 135) treffend an: „Very long questions and ones with difficult vocabulary, double-negative construction, or convoluted phrasing may confuse the respondents.“ Ein anderer Aspekt, worauf bei der Konstruktion großen Wert gelegt wird, ist die thematische Stimmigkeit des Fragebogens. Einzelne Aspekte der Operationalisierung (Vergleiche Kapitel 5.2) finden im Fragebogen eine andere Platzierung, weil diese aufgrund der Dramaturgie des Fragebogens, worunter man die Anordnung der einzelnen Fragen im Fragebogen versteht, mehr Sinn macht. Die Reihenfolge der Fragen, so Möhring und Schlütz (2003, S. 118), „muss unter Beachtung des Spannungsaufbaus sowie möglicher Auswirkungen der Fragen auf nachfolgende Fragen gewählt werden“. Ein weiterer Aspekt auf den Acht gegeben wird ist die Länge des Fragebogens, die laut Dooley auch die Bereitschaft zur Kooperation beeinflusst (Dooley, 2001, S. 136). Im Folgenden sollen die Inhalte der sieben Fragebogenkapitel kurz beschrieben werden.

Organisation des Hochschulmarketings

Um den Einstieg in den Fragebogen für die Testpersonen angenehm zu gestalten, gibt es einen kurzen Einleitungstext mit einer Definition des Begriffs Hochschulmarketing: „Hochschulmarketing ist ein Prozess, der Austauschprozesse der Hochschule mit deren unterschiedlichen Interessengruppen herbeiführt und gestaltet“. Diese Definition wurde in Anlehnung an die marktorientierte Hochschulmarketingdefinition von Schenk & Hauke (2001, S. 16) formuliert (vergleiche Kapitel 3.1.3). Sie soll als Grundlage für den gesamten Fragebogen dienen, weil der Begriff Hochschulmarketing oftmals sehr unterschiedlich interpretiert wird. Um auch den Einstieg in die ersten Fragen für die Befragten leicht zu gestalten, wird mit dem Kapitel Organisation des Hochschulmarketings begonnen, wobei die Testpersonen die Situation an ihrer Hochschule bei unterschiedlichen Frage-Formen wie der Mehrfachauswahlfrage zur Abteilung Hochschulmarketing, einer offenen Frage zu den Stellen und zwei Ratingfragen zu verschiedenen Aussagen bzw. zur Stärken- und Schwächen-Analyse angeben sollen.

Interessengruppen der Hochschulen

Als zweites Kapitel wird wiederum ein Thema eingesetzt, mit dem die Testpersonen schon vertraut sind, nämlich die Fragen zu den Interessengruppen und deren Wichtigkeit für die Hochschule. Zum Kapitel Interessengruppen werden im Fragebogen auch die Aussagen, die aus dem Konstrukt „marktorientierte Informationen sammeln und nutzen“ entliehen werden, aufgeführt. Thematisch passt diese Zuordnung besser, weil die Aussagen zur Marktorientierung ebenfalls mit den Interessengruppen zu tun haben und vom Kontext und Aufwand eher in den vorderen Teil des Fragebogens passen.

Marketingmaßnahmen zur Interessengruppenansprache

Nach den Interessengruppen der Hochschule, soll die Mehrfachauswahlfrage zu den Marketingmaßnahmen, womit man diese anspricht, gestellt werden. Durch Einsatz der aus der Voruntersuchung abgeleiteten Antwortoptionen, sollen die Testpersonen hierbei wiederum den Effekt der Wiedererkennung erfahren. Darauffolgend werden die Probanden gebeten den Erfolg einzuschätzen mit dem sie die verschiedenen Interessengruppen ansprechen und abschließen angeben, inwiefern sie den Erfolg des Einsatzes von Marketingmaßnahmen evaluieren.

Strategie und Positionierung

Im vierten Kapitel sollen sich die Teilnehmer dem Thema „Strategie und Positionierung“ der Hochschule widmen. Diese zwei Dimensionen liegen sehr nah beieinander und stellen im

Fragebogen eine passende Einheit dar. Zuerst werden der Testperson die etwas aufwändigeren Fragen zur Strategie gestellt und danach die Fragen zur Positionierung. Dieser Teil des Fragebogens ist inhaltlich gesehen der schwierigste, weil die Hochschulen sich bezüglich der strategischen Ausrichtung auf sehr unterschiedlichen Niveaus befinden und dieses Thema als schwierig wahrnehmen.

Externe Unterstützung beim Hochschulmarketing

Das fünfte Fragebogenkapitel widmet sich der „Externen Unterstützung beim Hochschulmarketing“ mit bewusst positiver Versprachlichung des Titels. Nach dem schwierigen Kapitel zur strategischen Positionierung soll den Testpersonen hierdurch auch in Erinnerung gerufen werden, dass es Möglichkeiten der Unterstützung gibt. Zuerst wird auf die Zusammenarbeit in der Vergangenheit eingegangen, damit sich die Teilnehmer bewusst werden in welchen Bereichen eine Zusammenarbeit möglich ist. Daraufhin soll abgefragt werden, inwiefern sie sich in den verschiedenen strategischen und operativen Arbeitsfeldern eine zukünftige Zusammenarbeit mit Externen vorstellen können. Abschließend soll anhand einer Szenario-Frage ermittelt werden, auf welche Eigenschaften die Hochschulen bei der Auswahl externer Dienstleister, die zur Unterstützung eines Hochschul-Strategieprojekts hinzugezogen werden sollen, Wert legen.

Allgemeine Informationen zur Hochschule

Auf die fünf Fragen zur Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern in Vergangenheit und Zukunft, schließen sich die allgemeinen Angaben zum Hochschultyp, der Trägerschaft und Gründung an. Außerdem werden die Teilnehmer in diesem Fragebogenkapitel mittels offener Fragen gebeten, Angaben zu den Anzahlen der Hochschulmitarbeiter, den eingeschriebenen Studierenden sowie dem prozentualen Anteil ausländischer Studierender zu machen. Abschließend können die Probanden in einer Mehrfachauswahlfrage das Spektrum des Hochschulfachangebots angeben.

Informationen zum Hochschulmarketing-Budget

Der Fragebogen schließt mit dem schwierigen Thema „Budget“, als siebtes Kapitel, ab. Die konkreten Fragen zum Hochschulmarketing-Budget bringen die große Gefahr mit sich, dass die Testpersonen darauf nicht antworten wollen. Damit diese Frustration nicht dazu führt, dass ein Teil der Fragen nicht beantwortet wird, scheint die Positionierung am Ende des Fragebogens am sinnvollsten.

Auf der allerletzten Seite wird den Teilnehmern gedankt und die Email Adresse zur Verfügung gestellt, an die sie bei Interesse an den Studienergebnissen ihre Kontaktdaten schicken können.

Programmierung des Online-Fragebogens

Bei der Erstellung des Fragebogens mit einem Survey-Tool wurden die verschiedenen Seiten ohne „Ausfüllzwang“ erstellt. Da das Hochschulmarketing sehr unterschiedlich entwickelt ist, kann es sein, dass Testpersonen bestimmte Fragen nicht beantworten können oder wollen. Um zu vermeiden, dass sie deswegen den gesamten Fragebogen nicht beantworten, haben sie die Möglichkeit, trotz übersprungener Fragen zu den weiteren Seiten zu gelangen.

Das benutzte Programmierungstool Survey Gizmo™ hat den Nachteil, dass man Ratingskalen nicht nur teilweise verbalisieren oder nummerieren kann. Die Idee war es, nur die Endpunkte der Skalen zu verbalisieren, wie auch Möhring und Schlütz (2003, S. 92) empfehlen. Bei Auslassen einer Verbalisierung des Skalenpunktes wurde dieser vom Programm entfernt. Im Fragebogen werden dementsprechend alle Skalenpunkte verbalisiert, weshalb viel Zeit investiert wurde und im Pretest verstärkt darauf geachtet werden soll, ob die Bezeichnungen der Skalen für die Testpersonen deutlich sind. Frank und Schlund (2000) weisen darauf hin, dass „die verbalen Anker ein Problem für die Validität darstellen können.“

Das Layout des Online-Fragebogens ist bildschirmgerecht und lesefreundlich gestaltet, was im Pretest jedoch noch weiter getestet werden soll. Nach Fertigstellung des Fragebogens mit dem Programmierstool wurde dem Fragebogen ein Link (<http://www.surveygizmo.com/s/119669/marketing-deutscher-hochschulen>) zugewiesen, durch dessen Anklicken man zur Online-Befragung gelangt. Eine gedruckte Version des Fragebogens befindet sich im Anhang F.

5.4 Pretest

Bevor der Fragebogen an die Testpersonen geschickt wird, soll anhand eines Pretests überprüft werden, ob Qualität und Funktionsfähigkeit des Erhebungsinstrumentes (Möhring und Schlütz, 2003, S. 185) in Ordnung sind. Für den vorliegenden Fragebogen wird dementsprechend die Verständlichkeit und Übersichtlichkeit, sowie Reihenfolge der Fragen, das problemlose technische Ausfüllen und die Zeitdauer der Befragung geprüft. Für den Pretest wurden verschiedene Personen rekrutiert, die im Bereich des Hochschulmarketings tätig sind.

Wie bereits am Ende des Kapitels 4.2 angedeutet wurde, fehlte bei den Grundlageninterviews die Perspektive einer privaten Hochschule. Dieses Defizit soll anhand eines ausführlichen Pretest-Gesprächs ausgeglichen werden. Bei dem ersten Pretest-

Kandidaten handelt es sich um einen externen Hochschulmarketing-Berater für private Hochschulen. Diesem sind die gleichen Fähigkeiten zuzuordnen wie auch seinen Kollegen, die die öffentlichen Hochschulen beraten (vergleiche Kapitel 4.1.1). Des Weiteren wurde ein intensiver Pretest mit anschließendem Gespräch mit vier Hochschulmarketing-Experten aus vorgenommen. Zuletzt wurden zehn Personen, die im Hochschulmarketing-Bereich tätig sind und einen kommunikationswissenschaftlichen sowie psychologischen Hintergrund haben für den Pretest angeschrieben, die wohlwollend daran teilnahmen. Insgesamt konnte demnach eine Gruppe von 15 Personen für den Pretest gewonnen werden.

Die Pretester brauchten zum Ausfüllen des Fragebogens durchschnittlich 14 Minuten. Das Layout, die Technik, die Eindeutigkeit der Skalen und die Angemessenheit für die Zielgruppe wurden von allen Pretest-Kandidaten als sehr gut bewertet. Hierdurch konnten die Bedenken, dass der Fragebogen für private Hochschulen eventuell nicht passend konzipiert sei, aus dem Weg geräumt werden.

Was von der Mehrheit kritisiert wurde, war die Länge der einzelnen Seiten des Fragebogens. Um weniger scrollen zu müssen, wurden die Kapitelseiten dementsprechend aufgeteilt, um das Ausfüllen für die Testpersonen angenehmer zu gestalten. Auch bei der Reihenfolge wurden aufgrund des Pretests noch kleine Änderungen vorgenommen. Nach langer Vorbereitungszeit konnte nun die Feldphase der Untersuchung beginnen.

5.5 Durchführung der Befragung

Für die vorliegende Studie sollen die zentralen Marketing-Beauftragten der 364 Hochschulen in Deutschland (Wissenschaftsrat, 2009) als forschungsrelevante Personen angeschrieben werden. Wie bereits erwähnt liegt die Aufgabe des Hochschulmarketings an den Hochschulen in unterschiedlichen Händen. Für den gezielten Versand des Fragebogens musste demnach recherchiert werden, welche Personen an den jeweiligen Hochschulen für den direkten Empfang des Fragebogens geeignet sind. Es wurde jeweils ermittelt, ob es bereits die Position eines Marketing-, Kommunikations- oder Transfer-Mitarbeiters gibt, der sich zum Großteil während seiner Arbeit mit dem Thema Hochschulmarketing beschäftigt. Im Falle, dass diese Person bei der Internet-Recherche nicht aufzufinden war, wurden die Kontaktdaten des Pressesprechers der Hochschule herausgesucht oder allgemeine E-Mailadressen verwendet.

Die Rekrutierungsmail wurde am 23. April 2009 versandt, wobei bereits damit gerechnet wurde, dass die Recherche aufgrund unübersichtlicher Internetseiten zu keiner hundertprozentigen Zielsicherheit führe. Bei einem Großteil der Adressen war die Email unzustellbar, was entweder auf die unzureichende Aktualität der Internetpräsenz oder aber

schützende Programme, die die Zustellung von „Massenmails“ verhindern, zurückzuführen ist. Auch eine wiederholte Recherche lieferte keine weiteren Erfolge, weshalb insgesamt von einer Grundgesamtheit von 330 verschickten Emails ausgegangen werden kann.

Im zweiten Email-Anschreiben vom 14. Mai 2009, wurde den Teilnehmern mitgeteilt, dass der Fragebogen noch bis Ende Mai 2009 online zur Verfügung stehen würde. Alle bis zu diesem Datum eingegangenen elektronischen Fragebögen werden in die Auswertung mit einbezogen, womit der Erhebungszeitraum sechs Wochen umfasst. In dieser Zeit wurde der Link insgesamt 283mal angeklickt. In 82 Fällen wurde nur die Startseite aufgerufen oder nach wenigen Seiten abgebrochen. Vermutlich handelte es sich in diesen Fällen um zunächst neugierige Testpersonen, deren Bereitschaft zur Teilnahme nicht vorhanden war. Insgesamt 112 Fragebögen wurden komplett ausgefüllt.

Nach der Datenbereinigung der gültigen Fragebögen und unter Ausschluss der Probanden, die einen Großteil der Fragen unbeantwortet ließen, ergibt sich eine Ausschöpfung von 105 gültigen Fällen und damit auf Grundlage aller erfolgreich zugestellten Emails eine Quote von 32 Prozent. Ausgehend von den 364 deutschen Hochschulen liegt der Rücklauf entsprechend bei 29 Prozent. Diese Rücklaufquote ist zufriedenstellend, wobei für die Auswertung mehr Teilnehmer wünschenswert gewesen wären. Bei den unterschiedlichen Herangehensweisen der Hochschulen war es schwierig, einen Erhebungszeitraum zu wählen, der für alle Marketing-Beauftragten günstig liegt. Auf die Email kam in vielen Fällen zudem das Feedback, dass die Presse- und Öffentlichkeits- bzw. Marketing-Abteilungen sich im Allgemeinen gegen die Teilnahme an derartigen Umfragen entschieden haben, weil deren Häufigkeit sehr stark zunehme und sie zuviel Zeit in Anspruch nähmen. In Tabelle 5.8 werden die wichtigsten Eckdaten der Untersuchung zusammengefasst.

Tabelle 5.8 : Studiensteckbrief

Grundgesamtheit	Hochschulen in Deutschland
Befragte	330 Marketing-Beauftragte deutscher Hochschulen
Methode	Online-Befragung
Erhebungszeitraum	23. April 2009 bis 31. Mai 2009
Ausschöpfungsquote	32 %
Stichprobengröße	105 gültige Fälle

6 Resultate

Nachdem die Entstehung des Fragebogens ausführlich erläutert worden ist, gilt es nun, die errungenen Ergebnisse zu analysieren und zu interpretieren, um die theoretischen Konstrukte mit praktischen Informationen füllen zu können. Als informelle, sehr motivierende Grundlage für diese Analysen ist das häufig positive Feedback der Teilnehmer nach Ausfüllen des Fragebogens mit Kommentaren wie „Der Fragebogen ist gut aufgebaut und kann fast als Checkliste für die eigenen Marketing-Aktivitäten verwendet werden. Gut gemacht!“ noch zu erwähnen.

6.1 Stichprobenbeschreibung

Für die Stichprobe wurden ausschließlich größtenteils ausgefüllt Fragebögen berücksichtigt. Bei der Frage zur Repräsentativität der Studie wird sich auf Prozentzahlen bezogen. Von den 330 angeschriebenen Hochschulen haben 105 einen überwiegend vollständigen Fragebogen zurückgeschickt. Mit dieser Responstrate von 32% wird im weiteren Verlauf gerechnet, wobei berücksichtigt werden muss, dass die Teilnahme am Fragebogen schon ein gewisses Maß an Marketing-Aktivität voraussetzt. Bei allen folgenden Interpretationen muss ein Stichprobenfehler (Rodeghier, 1997, 43) einkalkuliert werden und somit berücksichtigt werden, dass die Ergebnisse nicht in der Lage sind, den wirklichen Durchschnitt der deutschen Hochschullandschaft wiederzuspiegeln. Dieser „Schätzfehler, der sich aus der Betrachtung einer Stichprobe ergibt, stellt jedoch kein grundlegendes Hindernis für die Analyse der Daten dar“ (Roeghier, 1997, S. 43).

In Anlehnung an die Operationalisierung des Fragebogens (siehe Anhang C) werden in diesem Kapitel die Ergebnisse zu den grundlegenden Hochschulinformationen vorgestellt.

6.1.1 Hochschulinformationen

Im Rahmen der Hochschulinformationen werden im Folgenden die Ergebnisse der Fragen zum Hochschultyp, zur Trägerschaft, Gründung, Größe und zum Fachangebot vorgestellt. Diese grundlegenden Informationen können im späteren Verlauf dazu genutzt werden, Gruppenvergleiche in Bezug auf die inhaltlichen Fragen vorzunehmen.

6.1.1.1 Hochschultyp

Bei der Frage nach den verschiedenen Hochschultypen Deutschlands ergibt sich laut Wissenschaftsrat (2009) folgende Aufteilung: Universitäten: 29%, Fachhochschulen: 52%, Kunst-/Musikhochschulen: 14%, Pädagogische Hochschulen: 2% und Theologische

Hochschulen: 3%. Die Aufteilung der prozentualen Responsesamtheit weicht hiervon nicht weit ab: Universitäten (inkl. Technische Universitäten: 6%): 33%, Fachhochschulen: 52%, Kunst-/Musikhochschulen: 9%, Pädagogische Hochschulen: 2% und Theologische Hochschulen: 1%. Tabelle 6.1 gibt hierzu eine Übersicht.

Tabelle 6.1: Verteilung Hochschultypen

Hochschultypen	Antworthäufigkeit in %	
	Responsesamtheit (105)	Deutschland (364)
Fachhochschulen	52	52
Universitäten	31	29
Kunst-/Musikhochschulen	9	14
Pädagogische Hochschulen	2	2
Theologische Hochschulen	1	3

Bei der Betrachtung der Hochschultypen muss berücksichtigt werden, dass fünf der 105 Befragten die Hochschule in die Kategorie „Sonstiges, nämlich“ ordnen mussten. Die Angaben, die die Befragten hier gemacht haben sind: FH Kunsttherapie, Fernhochschule, Privathochschule mit Universitätsrang, Private Business School und Kunst-Universität.

6.1.1.2 Hochschulträgerschaft

Die allgemeinen Angaben zur Hochschulwelt in Deutschland (Wissenschaftsrat, 2009) zeigen, dass 25% der deutschen Hochschulen unter privater Trägerschaft agieren und 75% als Non-Profit Organisationen, wovon 10% unter kirchlicher und 65% unter staatlicher Trägerschaft stehen. Dieses Verhältnis wird sehr ähnlich in der Studie abgebildet. Von den Hochschulen, die an der Studie teilgenommen haben, sind 79% Non-Profit Organisationen, wovon 6% unter kirchlicher und 77% unter staatlicher Trägerschaft agieren. Die restlichen 21% befinden sich in privater Trägerschaft.

Tabelle 6.2: Verteilung Hochschulträgerschaft

Hochschulträgerschaft	Antworthäufigkeit in %	
	Responsesamtheit (105)	Deutschland (364)
staatlich	77	65
privat	21	25
kirchlich	6	10

Die beiden ersten Aspekte der Hochschulinformationen zeigen, dass die prozentualen Aufteilungen der Responsesamtheit sehr nah an der deutschlandweiten Verteilung der Hochschulen liegen. Die Teilnehmer der Untersuchung spiegeln also im kleinen, repräsentativen Rahmen ein Abbild der deutschen Hochschullandschaft.

Eine Vermutung hinsichtlich des größeren Anteils der Universitäten, sowie staatlichen Einrichtungen, die an der Studie teilgenommen haben, könnte sein, dass gerade dieser Trägerschafts- bzw. Hochschultyp noch von großer Unsicherheit auf dem Gebiet des Marketings geprägt ist und deswegen eher den wissenschaftlichen Fortschritt auf dem Gebiet unterstützt.

6.1.1.3 Hochschulgründungen

Beim Thema der Hochschulgründung waren einige der Teilnehmer, wie aus den Fragebögen zu entnehmen, skeptisch, dass man zu schnell aufgrund dieser Zahl Rückschlüsse auf die Hochschule selbst ziehen könne. Das ist der Grund dafür, dass diese Frage nur von 90 der 105 Teilnehmer, demnach von 86% der Befragten beantwortet wurde. Die Antwort auf die Frage „In welchem Jahr wurde Ihre Hochschule gegründet?“ wurde offen gestellt und bei der Analyse gruppiert, um eine bessere Übersicht zu bekommen. Wie Tabelle 6.3 zeigt, bildet die Responsgesamtheit sehr gut die Gesamtheit der deutschen Hochschulgründungen (Hochschulrektorenkonferenz, 2009) ab.

Die älteste Hochschule, die an der Befragung teilgenommen hat wurde im Jahr 1419 gegründet, was im Vergleich mit der Liste der Hochschulrektorenkonferenz (2009) die fünftälteste Hochschule Deutschlands ist, und die jüngste in 2008. Sehr auffällig ist die hohe Anzahl an Hochschulgründungen in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts, wobei allein im Jahre 1971 zehn der teilgenommenen Hochschulen neu gegründet wurden.

Tabelle 6.3: Anzahl Hochschulgründungen

Hochschulgründungszeitraum	Antworthäufigkeit	
	Responsgesamtheit	Deutschland
14./15. Jahrhundert	2	10
16./17. Jahrhundert	2	9
18./19. Jahrhundert	12	65
Anfang bis Mitte des 20. Jhdt.	11	52
Mitte bis Ende des 20 Jhdt.	54	170
Anfang des 21. Jhdt.	9	47

6.1.1.4 Größe der Hochschule

Auch die Frage zur Größe der Hochschule wurde offen gestellt, was dazu führte, dass zehn der 105 Teilnehmer nichts angaben. Von den restlichen 95 beantworteten die meisten der Fragen zur Anzahl der Hochschulmitarbeiter im wissenschaftlichen und Verwaltungsbereich, sowie zur Anzahl der eingeschriebenen Studierenden und dem prozentualen Anteil ausländischer Studierender nur teilweise.

40% der Teilnehmer haben bzw. konnten alle Zahlen angeben. Die Angabe zur Anzahl Wissenschaftlicher Hochschulmitarbeiter wurde bei 66% der Teilnehmer gemacht. Zur Anzahl der Hochschulmitarbeiter im Bereich Technik und Verwaltung gaben 75% Auskunft, zur den eingeschriebenen Studierenden 71% und zum prozentualen Anteil ausländischer Studierender 54% der Befragten. Bei der Möglichkeit, den Fragebogen zu kommentieren, wurde zum Teil angegeben, dass man diese Zahlen aufsuchen musste und nicht im Kopf hatte. Das fordert hohen Einsatz, den die meisten nicht aufzubringen bereit waren und deshalb nur eingaben, was sie wussten. Außerdem wurde auch hier befürchtet, dass die Angaben deutliche Rückschlüsse auf die Hochschule ermöglichen.

Den gemachten Angaben kann entnommen werden, dass die Anzahl der Wissenschaftlichen Mitarbeiter an den befragten Hochschulen zwischen 2.800 und Null zwei, die Anzahl der Mitarbeiter im Bereich Technik und Verwaltung zwischen 5.000 und zwei, die Anzahl der eingeschriebenen Studierenden zwischen 37.000 und 39 und der prozentuale Anteil ausländischer Studierender zwischen 50 und Null Prozent liegt. Ein Vergleich mit der Hochschulliste der Hochschulrektorenkonferenz (2009) zeigt, dass das Spektrum der deutschen Hochschulgrößen in der Untersuchung gut gedeckt wird. In der Liste der Hochschulrektorenkonferenz (2009) hat die größte Hochschule 45.000 eingeschriebene Studierende. Die Zahl von 37.000 Studierenden folgt auf dem vierten Platz der Liste.

6.1.1.5 Fachangebot

Auf die Frage, welche Studienrichtungen die Hochschulen anbieten, gaben zwölf Teilnehmer nichts an und in der Summe der möglichen Mehrfachnennungen variierte die Auswahl des Fachangebots von 18 Hochschulen, die nur ein Fachangebot angaben, bis hin zu einer Voll-Universität, die 14 Fachangebote auswählte.

Einige Befragte gaben zusätzlich noch spezielle Fachrichtungen an, die man in der Übersicht nicht auswählen konnte, wie zum Beispiel „Gesundheitspädagogik, Elementarpädagogik, Erwachsenenbildung“, „Audiovisuelle Medien“, „Schauspiel“, „Kunsttherapie“, „Sport-Gesundheit-Freizeit“, „Ökotrophologie, Design, Textilwesen“, oder „Kirchenmusik / Hochschulklassen Orgel, Improvisation, Klavier, Cembalo/Clavichord, Chorleitung“.

Tabelle 6.4 gibt eine Übersicht der Verteilung des Fachangebots. Ein Vergleich mit dem Fachangebot aller deutschen Hochschulen ist hier leider nicht möglich, weder für die Anzahl der Fächer noch für die Inhalte des Fachangebots.

Tabelle 6.4: Fachangebot: Anzahl

Anzahl Fächer	Antworthäufigkeit in %
1 Fachangebot	17
2 Fachangebote	12
3 Fachangebote	10
4 Fachangebote	6
5 Fachangebote	10
6 Fachangebote	5
7 Fachangebote	7
8 Fachangebote	3
9 Fachangebote	7
10 Fachangebote	6
11 Fachangebote	3
12 Fachangebote	0
13 Fachangebote	3
14 Fachangebote	1
keine Angabe	11

n = 105; Mehrfachauswahlfrage

Tabelle 6.5: Fachangebot: Inhalt

Fachinhalte	Antworthäufigkeit in %
Betriebswirtschaftslehre, Unternehmensführung	59
Ingenieurwissenschaften, Technik	45
Sozialwissenschaften	43
Mathematik, Informatik	41
Kommunikations- und Informationswiss.	34
Erziehungswesen, Lehrerbildung	33
Naturwissenschaften	32
Kunst und Gestaltung	31
Geisteswissenschaften	29
Rechtswissenschaften	25
Architektur / Stadt- und Regionalplanung	23
Sprachen und Philologien	21
Medizinwissenschaften	17
Geographie, Geologie	16
Agrarwissenschaften	7

n = 93; Mehrfachauswahlfrage

Wie sich die Angaben der befragten Hochschulmarketing-Beauftragten auf die verschiedenen Fachangebote verteilen, zeigt Tabelle 6.5. Von 105 Hochschulen bieten 62 Hochschulen Fächer im Bereich Betriebswirtschaftslehre, Unternehmensführung an. Fächer im Bereich Agrarwissenschaften sind bei den Studienteilnehmern am wenigsten häufig vertreten.

6.1.2 Zusammenfassung Stichprobenergebnisse

Die einzelnen Ergebnisse der Stichprobenbeschreibung haben gezeigt, dass die Studie ein sehr gutes Abbild der Grundgesamtheit darstellt. Diese Ergebnisse legen einen guten Grundstein für die weiteren Analysen, wobei, wie bereits erwähnt, zu berücksichtigen ist, dass die Stichprobe die Grundgesamtheit nicht in ihrem vollen Spektrum abbilden kann. 68% der deutschen Hochschulen haben aus nur zu mutmaßenden Gründen wie der generellen Ablehnung des Marketing-Gedankens oder Ähnlichem nicht an der Studie teilgenommen. Bei allen weiteren Berechnungen muss der Standardfehler einer Stichprobe als Schätzfehler mit einkalkuliert werden (Rodeghier, 1997, S. 43).

6.2 Auswertung der Fragebogenkonstrukte

Im Zuge der statistischen Auswertung des Fragebogens zum „Marketing deutscher Hochschulen“ gilt es, vor der inhaltlichen Analyse die formalen Rahmenbedingungen zu prüfen. Hierfür werden die verschiedenen Skalen, die im Fragebogen eingesetzt wurden, anhand der Reliabilitätsanalyse nach Cronbach auf ihre Zuverlässigkeit geprüft.

Reliabilität

Die Prüfung der Reliabilität der im Fragebogen eingesetzten Skalen wird mit Hilfe von Cronbach's Alpha vorgenommen. In der Literatur wird Cronbach's Alpha definiert als ein Maß zur Berechnung der internen Konsistenz einer aus mehreren Items (z.B. Aussagen, die auf ein und derselben Skala gemessen werden und zusammen ein Konstrukt messen, vergleiche Anhang C) zusammengesetzten Skala (ILMES, 2009). „Interne Konsistenz bedeutet, dass die einzelnen Items mit der Gesamtheit der übrigen Items zusammenhängen, und gilt als Maß der Reliabilität der Skala. Alpha kann – bei perfekter Konsistenz – ein Maximum von +1 erreichen; je kleiner der Wert, desto geringer ist die Konsistenz“ (ILMES, 2009).

Tabelle 6.6 gibt eine Übersicht der ermittelten Alpha-Werte für die sieben im Fragebogen verwendeten Skalen. Die Anzahl der Items pro Skala variiert von drei Items zur Messung der Identität bis hin zu 17 Items zur Messung des aus zwei Teilen bestehenden Konstrukts Marktorientierung. Diese zwei Skalen erreichen im Vergleich zu den anderen Skalen auf Anhieb (ohne noch Items entfernen zu müssen) die höchsten Alpha-Werte. Beim Konstrukt der Organisation des Hochschulmarketings gelingt durch Entfernen eines Items, das sich auf die „Personelle Ausstattung“ bezieht, eine zufriedenstellende Steigerung des Alpha-Wertes von 0,54 auf 0,72. Bei den anderen Skalen führt das Entfernen einzelner Items nur zu minimalen Verbesserungen. In der Theorie wird für Alpha ein Wert von mindestens 0,70 gefordert, damit eine Skala als zuverlässig gilt (Rodeghier, 1997, S. 185). Diesen Wert erfüllen die restlichen Skalen auch ohne weitere Items zu entfernen. In diesem Falle ist die größere Anzahl der Skalen-Items wichtiger, als eine geringe Erhöhung des Alpha-Werts.

Tabelle 6.6: Zuverlässigkeit Fragebogenstrukture

Konstrukt	Anzahl		Cronbach's Alpha
	Anzahl Items	entfernter Items	
Organisation Hochschulmarketing	5 (alpha = 0,54)	1	0,72
Stärken- Schwächen Analyse	10 (alpha = 0,75)	0	0,75
Relevanz Zielgruppen	16 (alpha = 0,75)	0	0,75
Marktorientierung	17 (alpha = 0,89)	0	0,89
a) Sammeln und Nutzen von Marktinformationen	9 (alpha = 0,82)	0	0,82
b) Strategieentwicklung	7 (alpha = 0,80)	0	0,80
Erfolg Interessengruppenansprache	7 (alpha = 0,76)	0	0,76
Identität der Hochschule	3 (alpha = 0,84)	0	0,84
Wahrscheinlichkeit Einbezug externer Dienstleister	14 (alpha = 0,73)	0	0,73

n = 105

Im Kontext der Skalen-Zuverlässigkeit muss erwähnt werden, dass die Items der verschiedenen Fragen durchweg positiv formuliert wurden, was dazu führen kann, dass die

Teilnehmer in eine Art Schema verfallen. Durch Abwechslung der unterschiedlichen Frage-Typen sollte dieser Gefahr entgegengewirkt werden.

Die zufriedenstellenden Ergebnisse der Zuverlässigkeitsprüfung aller Skalenkonstrukte bilden eine gute Basis für die weiteren Analysen. In den Kapiteln 6.3 bis 6.6 werden die inhaltlichen Resultate der Studie ausführlich präsentiert.

6.3 Beschreibende Resultate

In Anlehnung an die Themen des Fragebogens (vergleiche Anhang C) werden zuerst die Ergebnisse der Hochschulbewertung als Teil der Rahmenbedingungen präsentiert. Darauf folgend wird auf die einzelnen Fragen zu den Themen Organisation, Strategie, Positionierung, Kommunikationsmaßnahmen und externe Unterstützung eingegangen.

6.3.1 Hochschulinformationen – Hochschulbewertung

Die Teilnehmer der Studie wurden gebeten, ihre Hochschule hinsichtlich ausgewählter Kriterien auf ihre Stärken und Schwächen zu beurteilen. Die Ergebnisse dieser Bewertung werden im Folgenden vorgestellt.

Zur besseren Einschätzung verschiedener grundlegender Aspekte von Hochschulen wurde eine Liste von Kriterien zusammengestellt, die die Befragten auf einer 5-stufigen Skala von 1 = „sehr gut“ bis 5 = „mangelhaft“ bewerten sollten.

Tabelle 6.7 gibt eine Übersicht der Bewertungsergebnisse. Alle Kriterien – bis auf die personelle Ausstattung – werden überwiegend gut bewertet, was u.a. auf den Effekt der sozial wünschenswerten Antwortgebung als bekanntes Phänomen in der quantitativen sowie qualitativen Forschung zurückgeführt werden kann.

Im Vergleich der Kriterien fällt auf, dass das Drittmittelaufkommen von den verschiedenen Teilnehmern sehr unterschiedlich bewertet wird (siehe Standardabweichung), wohingegen die Qualität der Lehre durchaus einheitlich gut oder sogar sehr gut bewertet wird. Der Vergleich zwischen den Kriterien Quantität und Qualität der Studienbewerber zeigt, dass 29 der 105 teilnehmenden Hochschulen die Quantität der Studienbewerber als sehr gut bewerten, bei der Qualität sind es nur neun der 105 Hochschulen. Die Quantität der Bewerber (Standardabweichung = 1,02) wird gemittelt um 0,24 Skalenpunkte besser beurteilt als die Qualität der Bewerber (Standardabweichung = 0,72). Die Grenzen der 95%-Zuverlässigkeitsintervalle, zwischen denen 95% aller gegebenen Bewertungen liegen, überschneiden sich. Die Untergrenze des des 95%-Zuverlässigkeitsintervalls der Variable „Qualität der Studienbewerber“ (2,20) liegt noch unterhalb der Obergrenze des 95%-

Zuverlässigkeitsintervalls des Kriteriums „Quantität der Studienbewerber“ (2,30). Der Unterschied in der Bewertung ist demnach nicht signifikant.

Das 95%-Zuverlässigkeitsintervall der personellen Ausstattung überschneidet sich nur mit dem 95%-Zuverlässigkeitsintervall des Drittmittelauskommens. Die personelle Ausstattung wird also signifikant schlechter beurteilt als alle anderen Kriterien mit Ausnahme des Drittmittelauskommens.

Tabelle 6.7: Stärken- und Schwächen-Bewertung

Stärken- und Schwächenkriterien	95%-Zuverlässigkeitsintervall			
	Mittelwert	Standard-abweichung	Untergrenze	Obergrenze
Qualität der Lehre	1,91	0,66	1,79	2,04
Regionales Engagement / Regionale Einbindung	2,00	0,89	1,82	2,18
Renommee	2,04	0,90	1,86	2,21
Qualität der Forschung	2,08	0,82	1,92	2,24
Quantität der Studienbewerber	2,10	1,02	1,90	2,30
Qualität der sonstigen erbrachten Dienstleistungen	2,25	0,71	2,11	2,39
Kooperationen mit der Wirtschaft	2,26	1,10	2,05	2,48
Qualität der Studienbewerber	2,34	0,72	2,20	2,48
Drittmittelaufkommen	2,60	1,24	2,36	2,84
Personelle Ausstattung	2,90	0,99	2,71	3,10

n = 103; Skala von 1 = „sehr gut“ bis 5 = „mangelhaft“

Insgesamt bewerten 64% der teilnehmenden Hochschulen die Kriterien durchschnittlich zwischen gut und befriedigend. 27% bewerten die Kriterien durchschnittlich besser als gut und 9% schlechter als befriedigend.

6.3.2 Organisation

Zur Organisation der Hochschule bzw. des Hochschulmarketings werden in diesem Kapitel die Ergebnisse der Aspekte „Strukturen“ und „Mittel“ mit den dazugehörigen Unteraspekten besprochen.

6.3.2.1 Strukturen

Der Aspekt „Strukturen“ behandelt die Beziehung der Leitung zum Thema Hochschulmarketing, die Einordnung der Abteilung Hochschulmarketing in die Organisationsstruktur, die Akzeptanz bzw. die Zusammenarbeit beim Marketing sowie die Frage, wer die Entscheidungen in Sachen Hochschulmarketing fällt, die bei der Auswertung in Relation zur Abteilung Hochschulmarketing gesetzt werden kann.

Leitung

Auf die Aussage „Das Hochschulmarketing ist integraler Bestandteil der Hochschulsteuerung/-leitung“ wurde in 35% der Fälle mit einem „trifft voll und ganz zu“, in

28% der Fälle mit „trifft eher zu“, in 22% mit „teils/teils“, in 13% mit „trifft eher nicht zu“ und in 2% der Fälle mit „trifft überhaupt nicht zu“ reagiert. Bei den meisten Hochschulen, die an der Befragung teilgenommen haben, scheint die Hochschulleitung den Marketinggedanken demnach akzeptiert zu haben.

Abteilung/Entscheider

Bei den Fragen zur Abteilung und den Entscheidern in Sachen Hochschulmarketing wurden die gleichen Antwortoptionen vorgegeben, um nicht nur herauszufinden, wo das Hochschulmarketing angesiedelt ist, sondern auch prüfen zu können, inwiefern die Abteilungen, die sich mit dem Hochschulmarketing auseinandersetzen auch die Entscheidungen treffen. Bei beiden Fragen wurde die Option der Mehrfachnennung geboten.

Tabelle 6.8 zeigt deutlich, dass unabhängig von der Ansiedlung des Hochschulmarketings die Entscheidungen in 93% der Fälle auch mit von der Hochschul-Leitung getroffen werden. Außerdem fällt auf, dass das Marketing immer noch häufiger in der PR-Abteilung als in einer autarken Marketingabteilung zu finden ist. Auf Fakultätsebene, in den Dekanaten hat das Hochschulmarketing seinen Platz noch nicht gefunden bei den Entscheidungen spielen diese aber in manchen Fällen eine Rolle.

Tabelle 6.8: Abteilung / Entscheidungen Hochschulmarketing

Antwortoptionen	Antworthäufigkeit in %	
	Ansiedlung HSM	Entscheidungen HSM
Präsidium/Rektorat	58	93
PR-Abteilung	51	42
Marketingabteilung	35	33
Dekanate	5	10
Lehrstuhl Marketing / Kommunikation	2	2
Studienberatung	13	8

n = 100; Mehrfachauswahlfragen

Bei der Frage zur Abteilung Hochschulmarketing wurden von 6% der Teilnehmer keine Angaben gemacht. Als freie Eingabe zu den Fragen wurde folgendes ergänzt: „Fundraising, Veranstaltungsmanagement“, „Verwaltung“, „BWL-Professur“, „Prorektor“, „Transferagentur“, „Hochschulentwicklung“. 49% der befragten Hochschulen konnten sich auf eine der gegebenen Antwortoptionen festlegen, bei den verbleibenden 45% wird das Marketing in verschiedenen Abteilungen gleichzeitig bearbeitet.

Bei der Frage, wo die Entscheidungen getroffen werden, geben 3% keine Antwort und es werden Alternativen wie „Fundraising, Veranstaltungsmanagement“, mehrmals „Geschäftsführung“, „Zentrum für Strategie und Entwicklung“, „Marketingbeirat“, „Hochschulgremien“ oder „Hochschulentwicklung“ gegeben. Nur 29% können sich für eine einzige Antwortoption entscheiden. 48% wählen zwei, die übrigen 20% mehrere

Antwortoptionen gleichzeitig aus, wovon in den meisten Fällen die Hochschulleitung eine dieser Mehrfachauswahlen darstellt.

Die Mehrfachauswahl der Befragten in Bezug auf die Frage nach der Abteilung des Hochschulmarketings lässt darauf schließen, dass es bei vielen Hochschulen noch keine eindeutige Abteilung gibt, die alle Hochschulmarketing-Aufgaben koordiniert. Zur weiteren Prüfung dieser Frage wurde die Aussage „Die Funktion des Hochschulmarketings ist in der Organisationsstruktur fest verankert“ mit in den Fragebogen aufgenommen. Die Beurteilung der Befragten zeigt, dass 42% der Aussage voll und ganz, und 22% der Aussage überwiegend zustimmen. 18% geben „teils/teils“ an, 16% „trifft eher nicht zu“ und 2% „trifft überhaupt nicht zu“. Die Ergebnisse dieser Frage machen deutlich, dass das Hochschulmarketing, trotz der Verteilung auf verschiedene Bereiche, einen festen Bestandteil der Struktur ausmacht.

Akzeptanz/Zusammenarbeit

Ein ergänzender Aspekt in Sachen Struktur ist die Zusammenarbeit der dafür verantwortlichen Mitarbeiter, sowie die Unterstützung der Marketing-Projekte von den Hochschul-Mitarbeitern im Allgemeinen.

Hierzu wurde zum einen die Aussage „Die Zusammenarbeit der verschiedenen an der Entwicklung und Ausgestaltung des Hochschulmarketings Beteiligten ist gut“ mit in den Fragebogen aufgenommen. Die Reaktionen der Befragten zeigen, dass nur 18% dieser Aussage „voll und ganz zustimmen“. 41% geben an, dass sie der Aussage zustimmen, 33% stimmen der Aussage „teils/teils“ zu und nur 7% stimmen ihr nicht bzw. überhaupt nicht zu.

Die zweite Aussage „Hochschulmarketing-Projekte werden in der Regel von allen Hochschulmitarbeitern gutgeheißen“ wird etwas skeptischer beurteilt. Nur 11% der Befragten stimmen voll und ganz zu und eine Mehrheit von 44% gibt an, dass sie nur „teils/teils“ mit der Aussage übereinstimmen.

Die Personen, die sich der Aufgabe des Marketings widmen, scheinen soweit gut miteinander kooperieren zu können. Die allgemeine Unterstützung beim Thema Hochschulmarketing scheint in den Hochschulen aber noch eher dürftig zu sein.

6.3.2.2 Mittel

Zum Thema Mittel, die für das Hochschulmarketing zur Verfügung stehen, soll in diesem Kapitel zum einen auf die Hochschulmarketing-Stellen und zum anderen auf das für das Hochschulmarketing zur Verfügung stehende Budget eingegangen werden

Stellen

Zur Ermittlung, wie viele Hochschulmitarbeiter sich dem Thema Marketing widmen, wurde eine offene Frage gestellt. Die hierauf gegebenen Antworten, rangieren zwischen null und 20 Stellen, die sich dem Hochschulmarketing widmen. Zur besseren Übersicht wurden die Antworten in Kategorien sortiert. Tabelle 6.9 stellt die Kategorien sowie die dazugehörigen prozentualen Antworthäufigkeiten dar.

Tabelle 6.9: Mitarbeiter-Stellen Hochschulmarketing

Kategorisierte Antworten	Antworthäufigkeit in %
Keine Stelle	21
Weniger als eine Stelle	14
Eine Stelle	18
Zwischen ein und zwei Stellen	5
Zwei Stellen	20
Zwischen zwei und drei Stellen	3
Drei Stellen	4
Zwischen drei und vier Stellen	5
Zwischen vier und zehn Stellen	7
Mehr als zehn Stellen	3

n = 103; offene Frage

Wie die Tabelle zeigt, gibt es an 21% der befragten Hochschulen keine Stelle, die sich ausschließlich dem Marketing widmet, knapp gefolgt von 20% der Hochschulen, die gleich zwei Stellen und 18% der Hochschulen, die eine Stelle für das Hochschulmarketing besetzen.

Ergänzend zu dieser offenen Frage wurden die Befragten gebeten, die Aussage „Für ein erfolgreiches Hochschulmarketing ist es erforderlich, dass in Zukunft die personelle Ausstattung in diesem Bereich quantitativ verbessert wird“ zu bewerten. Über die Hälfte der Befragten, nämlich 53%, stimmen der Aussage voll und ganz zu und 28% stimmen der Aussage eher zu. Personell scheint der Bereich des Marketings demnach erweiterungsbedürftig zu sein.

Budget

Um auch einen Einblick in das Budget zu bekommen, das an deutschen Hochschulen für das Marketing zur Verfügung steht, wurde die Auswahlfrage „Wie hoch ist an Ihrer Hochschule das jährliche Budget (ohne interne Personalkosten) für das Hochschulmarketing?“ gestellt. Da das Budget immer ein heikles Thema darstellt, wurde bereits erwartet, dass viele Hochschulen sich hierzu nicht äußern würden. Diese Vermutung wurde, wie auch Tabelle 6.10 zeigt.

30% der befragten deutschen Hochschulen möchten zum Umfang ihres Budgets keine Angabe machen. Von den restlichen Hochschulen verfügen die meisten, nämlich 22% über ein Budget, das sich zwischen 50.000 und 150.000€ bewegt. 16% der Befragten steht ein Budget zwischen 20.000 und 50.000€ zur Verfügung, 11% weniger als 10.000€. Bei den Antwortoptionen sind die verschiedenen Umfänge der Kategorien zu berücksichtigen.

Tabelle 6.10: Budget Hochschulmarketing

Antwortoptionen	Antworthäufigkeit in %
keine Angabe	30
weniger als 10.000€	11
zwischen 10.000 und 20.000€	9
zwischen 20.000 und 50.000€	16
zwischen 50.000 und 150.000€	22
zwischen 150.000 und 300.000€	7
zwischen 300.000 und 500.000€	3
mehr als 500.000€	2

n = 105

Die zweite Frage zum Hochschulmarketing-Budget sollte Informationen liefern zur Einschätzung der zukünftigen Entwicklung dieses Budgets. 16% der Befragten wollten hierzu keine Einschätzung geben. Die Mehrheit (47%) gab an, dass das Budget ihrer Meinung nach in Zukunft steigen wird. 3% waren der Meinung, dass es sinken wird und 34% gehen davon aus, dass es gleich bleiben wird.

6.3.3 Strategie

Unter der Überschrift Strategie werden zuerst die Interessengruppen und die Rolle, die sie für die Hochschule spielen, daraufhin das Konstrukt Marktorientierung und zum Schluss der Aspekt des Wettbewerbs behandelt.

6.3.3.1 Interessengruppen

Ein wichtiger Schritt in der Strategiefindung einer Hochschule ist zuerst einmal die Analyse der Interessengruppen. Im Fragebogen wurden die Teilnehmer gebeten, die Wichtigkeit der Interessengruppen auf einer Skala von 1 = „sehr wichtig“ bis 5 = „überhaupt nicht wichtig“ anzugeben, wobei die Reihenfolge, in der die Interessengruppen angezeigt wurden, bei jedem Teilnehmer anders war (random), um keine Priorisierung vorzugeben.

Als sehr wichtige Interessengruppen werden von den meisten Teilnehmern die Studierenden der eigenen Hochschule (71%) sowie die Studieninteressierten (Bachelor (69%) und Master-Interessenten (59%)) angegeben. Die potenziellen Mitarbeiter halten nur

12% der Befragten für eine sehr wichtige, und 13% der Befragten für eine eher unwichtige Interessengruppe.

Die Übersicht der gemittelten Werte und der Standardabweichung zeigt die Reihenfolge der Wichtigkeit, die den Interessengruppen von Seiten der Hochschulen beigemessen wird und wie einig sich die Befragten bezüglich der Bewertung sind (siehe Standardabweichung).

Tabelle 6.11: Wichtigkeit der Interessengruppen

Interessengruppen	Mittelwert	Standard- abweichung	95%-Zuverlässigkeitsintervall	
			untere Grenze	obere Grenze
Studierende der eigenen Hochschule	1,38	0,67	1,25	1,51
Bachelor-Interessenten	1,50	0,95	1,31	1,68
Master-Interessenten	1,64	0,98	1,45	1,83
Wirtschaft (Kooperationen/Forschungsprojekte)	1,69	0,85	1,52	1,85
Schulen	1,74	1,02	1,54	1,94
Potenzielle Arbeitgeber der Studierenden	1,78	0,82	1,62	1,94
Gesellschaft/Allgemeine Öffentlichkeit	1,80	0,77	1,65	1,95
Hochschulinterne wissenschaftliche Mitarbeiter (Professoren)	1,81	0,85	1,65	1,97
Alumni	1,90	0,89	1,73	2,08
Staat (Forschungsgelder/-projekt)	1,96	1,07	1,75	2,17
Studienberater	1,98	0,92	1,80	2,16
Andere Hochschulen / internationale Kooperationen	2,07	0,75	1,92	2,21
Eltern	2,28	1,09	2,07	2,50
Hochschulinterne Nicht-Wissenschaftliche Mitarbeiter	2,28	0,95	2,09	2,46
Scientific Community	2,36	1,01	2,16	2,55
Potenzielle Mitarbeiter	2,55	0,97	2,36	2,74

n = 105; Skala von 1 = "sehr wichtig" bis 5 = "überhaupt nicht wichtig"

Hohe Standardabweichungen findet man zum einen bei den Multiplikatoren wie Eltern und Schulen (Lehrern) als nicht homogene Zielgruppe, sowie beim Staat, der vor allem für die privaten Hochschulen eine weniger wichtige Rolle spielt. Zuletzt variieren auch die Bewertungen der „Scientific Community“ relativ stark, was damit zusammenhängen kann, dass manche Hochschulen keinen Forschungsschwerpunkt haben und somit dieser Interessengruppe weniger Wichtigkeit beimessen.

Die Grenzen der 95%-Zuverlässigkeitsintervalle zeigen, dass es bei der Bewertung deutliche Unterschiede gibt. So wird die Relevanz der Interessengruppe „Studierende der eigenen Hochschule“ signifikant höher bewertet als die der Interessengruppe „Wirtschaft“ und alle danach Kommenden, was daraus abzuleiten ist, dass die obere Grenze des Zuverlässigkeitsintervalls der Studierenden kleiner ist als die Untergrenze des Intervalls der Wirtschaft und aller darauf folgenden Interessengruppen. Hervorzuheben ist auch der signifikante Unterschied zwischen der Relevanz der Bachelor-Interessenten und der Alumni, wohingegen kein signifikanter Unterschied zwischen den Master-Interessenten und den Alumni besteht. Die Gruppe der als am wenigsten relevant beurteilten Interessengruppen, wobei die Bewertung zwischen zwei und drei noch als durchaus hohe Relevanzzuschreibung

zu deuten ist, fängt bei den Eltern an. Die vier Interessengruppen (Eltern, Hochschulinterne Nicht-Wissenschaftliche Mitarbeiter, Scientific Community und potenzielle Mitarbeiter) bilden das Schlusslicht der Tabelle und zeigen untereinander keine signifikanten Unterschiede mehr.

Die Bewertung der Interessengruppen zeigt im Allgemeinen, dass die deutschen Hochschulen den Begriff Hochschulmarketing vor allem als Studierendenmarketing sehen. Der Frage, welche Rolle die Studierenden an den Hochschulen wirklich spielen, soll im nächsten Kapitel weiter nachgegangen werden.

6.3.3.2 Marktorientierung

Das Konstrukt der Marktorientierung wurde für die Studie sehr konkret auf die Zielgruppe der deutschen Hochschulen zugespißt und neu definiert. Die Ergebnisse der Teilkomponente „Sammeln und Nutzen von Marktinformationen“ soll hier zuerst behandelt werden. Danach wird auf die Ergebnisse der Teilkomponente „Strategieentwicklung“ eingegangen.

Marktinformationen sammeln und nutzen

Zu den drei Studierendengruppen „Studierende“, „Studieninteressierte“ und „Alumni“ wurden jeweils drei Aussagen formuliert, wodurch zu dieser Teilkomponente neun Items gemessen wurden. Für die Gesamtheit der neun Items kann bei $n = 101$ ein Cronbach's Alpha von $\alpha = 0,82$ errechnet werden, wie bereits in Kapitel 6.2 gezeigt worden ist. Dieser Zuverlässigkeitswert ist überaus zufriedenstellend. Unten stehende Tabelle 6.12 gibt Auskunft über die genauen Mittelwerte und Standardabweichungen der verschiedenen Komponenten des Konstrukts.

Tabelle 6.12: Marktorientierung - Teilkonstrukt "Marktinformationen sammeln und nutzen"

	Mittelwert	Standard- abweichung	Cronbach's Alpha	95%-Zuverlässigkeitsintervall	
				Untergrenze	Obergrenze
Marktinformationen sammeln und nutzen (9 Items)	2,44	0,66	0,82	2,31	2,57
Interessengruppe Studierende (3 Items)	1,71	0,69	0,77	1,57	1,84
Interessengruppe Alumni (3 Items)	2,64	0,99	0,88	2,44	2,83
Interessengruppe Studieninteressierte (3 Items)	2,93	0,94	0,79	2,75	3,11

$n = 101$; Skala von 1 = "trifft voll und ganz zu" bis 5 = "trifft überhaupt nicht zu"

Die Mittelwerte bestätigen, was auch die Beurteilung der Interessengruppenrelevanz gezeigt hat: Die aktuellen Studierenden sind die Interessengruppe, über die man Informationen sammelt und mit denen man den Austausch sucht, um das Hochschulangebot zu

verbessern. Diese Interessengruppe ist für die Hochschulen gut erreichbar, was scheinbar für die Informationssammlung genutzt wird.

Die Ergebnisse zur Interessengruppe der Studieninteressierten sind im Gegensatz dazu eher verwunderlich. Das Thema Marktforschung scheint bei den Hochschulen noch kein Thema zu sein. Wie sie zu Informationen über diese so relevante Interessengruppe kommen, ist unklar.

Auch bei den Alumni der Hochschule bewegen sich die Mittelwerte eher im ungewissen Bereich und lassen darauf schließen, dass die Hochschulen noch wenig aktiv Informationen über bzw. von Alumni sammeln und nutzen.

Die 95%-Zuverlässigkeitsintervalle zeigen, dass der Unterschied zwischen der Marktorientierung in Richtung Studierende und den beiden Gruppen „Studieninteressierte“ und „Alumni“ signifikant ist. Die Zuverlässigkeitsintervalle liegen 0,6 Skaleneinheiten (Studierende und Alumni) bzw. 0,9 Skaleneinheiten (Studierende und potenzielle Studierende) auseinander. Bei den potenziellen Studierenden und den Alumni überschneiden sich die Zuverlässigkeitsintervalle um 0,08 Skaleneinheiten. Insgesamt zeigen die Stichprobenergebnisse, dass die Marktorientierung bei den unterschiedlichen Interessengruppen stark voneinander abweicht. Die Alpha-Werte für die einzelnen Komponenten sind zufriedenstellend, so dass bei weiteren Analysen zum Konstrukt mit diesen weitergerechnet werden kann.

Im folgenden Abschnitt soll der Frage nachgegangen werden, inwiefern die Informationen, die zu den verschiedenen Interessengruppen versammelt werden, auch zur Strategieentwicklung beitragen.

Strategieentwicklung

Die Marktorientierungs-Teilkomponente der Strategieentwicklung wurde anhand von sieben Aussagen gemessen, die wiederum auf einer Skala von 1 = „trifft voll und ganz zu“ bis 5 = „trifft überhaupt nicht zu“ bewertet werden sollten. Für diese Skala konnte, wie bereits in Kapitel 6.2 beschrieben, ein zufriedenstellendes Cronbach's Alpha von $\alpha = 0,80$ ermittelt werden, was zeigt, dass die Zusammensetzung der Items konsistent ist. Der Mittelwert aller Skalen-Items liegt bei 2,6. Tabelle 6.13 beleuchtet das Konstrukt in aller Ausführlichkeit.

Die Mittelwerte der einzelnen Komponenten der Skala zeigen, dass die Aussagen zur Strategieentwicklung seltener als beim Teilkonstrukt „Informationen sammeln und nutzen“ zur völligen Übereinstimmung führen. Wiederum wird deutlich, dass Marktforschungsergebnisse noch keine große Rolle spielen beim Hochschulmarketing und noch deutlicher wird, dass man sich nicht um die Strategien anderer Hochschulen kümmert oder sich diesbezüglich austauscht.

Tabelle 6.13: Marktorientierung - Teilkonstrukt "Strategieentwicklung"

	Mittelwert	Standard- abweichung	95%-Zuverlässigkeitsintervall Untergrenze	Obergrenze
Strategieentwicklung (7 Items)	2,57	0,70	2,46	2,74
Zunehmende Investitionen ins HSM	2,02	0,91	1,84	2,20
Anforderungen IGs bestimmen HSM-Ziele	2,22	0,95	2,55	3,00
SE basiert auf Evaluationsergebnissen	2,44	0,99	2,86	3,31
Austausch über Bedürfnisse IG	2,59	1,15	2,36	2,81
Interessengruppenspezifische SE	2,77	1,13	2,79	3,19
SE basiert auf Marktforschungsergebnissen	2,99	1,03	2,25	2,64
Beobachtung und Austausch SE andere HSen	3,12	1,08	2,91	3,33

n = 99; Skala von 1 = "trifft voll und ganz zu" bis 5 = "trifft überhaupt nicht zu"

Die Investitionen ins Hochschulmarketing scheinen jedoch im Durchschnitt und ziemlich einheitlich (kleinste Standardabweichung) zuzunehmen. Die Werte der Zuverlässigkeitsintervalle zeigen, dass die Aussage zu den zunehmenden Investitionen sich von allen anderen Aussagen signifikant unterscheidet, mit Ausnahme der Aussage, dass die Anforderungen der Interessengruppen die Ziele des Hochschulmarketings bestimmen. Ebenso liefert die Stichprobe den Beweis, dass die Strategieentwicklung signifikant häufiger auf internen Evaluationsergebnissen basiert als auf allgemeinen Marktforschungsergebnissen, wobei wiederum deutlich wird, dass man eher versucht, mit den intern vorhandenen Mitteln zu arbeiten, und sich weniger um externe Quellen zur Verbesserung des Wissensstandes bemüht.

Unabhängig von der Skala der Marktorientierung sollten die Befragten auch die Aussage „An unserer Hochschule gibt es eine voll ausgereifte Marketingstrategie“ beurteilen, um sich ein besseres Bild der Situation verschaffen zu können. Tabelle 6.14 zeigt die Verteilung der Antworten in Prozent.

Tabelle 6.14: Bewertung HSM-Strategie

"An unserer Hochschule gibt es eine voll ausgereifte Marketingstrategie"	
Antwortoptionen	Antwoorthäufigkeit in %
„trifft voll und ganz zu“	5
„trifft eher zu“	27
„teils/teils“	35
„trifft eher nicht zu“	24
„trifft überhaupt nicht zu“	9

n = 105

35% der Befragten wählen auf der Skala die Mitte aus und machen damit deutlich, dass noch Uneinigkeit in Bezug auf die Aussage besteht. Insgesamt geben sogar 9% an, dass die Aussage für ihre Hochschule überhaupt nicht zutrifft, und auf der anderen Seite nur 5%, dass

die Aussage für ihre Hochschule voll und ganz zutrifft. Der Mittelwert aller Befragten liegt bei 3,05 mit einer Standardabweichung von 1,028.

6.3.3.3 Wettbewerb

Um einen Einblick zu bekommen, wie die Hochschulen sich von den Wettbewerbern versuchen abzusetzen, wurde die bewusst vorsichtig formulierte Mehrfachauswahlfrage „Welche strategischen Ansätze verwenden Sie in Ihrer Kommunikation, um sich von den anderen Hochschulen (Wettbewerbern) abzusetzen?“ gestellt.

Vier der 105 Teilnehmer gaben auf diese Frage keine Antwort. Keiner der Teilnehmer gab an, keinen der genannten Ansätze zu verwenden. Der beliebteste strategische Ansatz ist das Hervorheben von Dienstleistungsvorteilen in der Kommunikation, von 68% ausgewählt, dicht gefolgt vom Ansatz „bestimmte Studienangebote in der Kommunikation gezielt hervorheben“ (Nischenstrategie) (67%). Darauf folgend wird von 52% der Ansatz der überregionalen Zielgruppenansprache und von jeweils 50% die Ansätze „in der Kommunikation ein breites und umfassendes Angebot darstellen“ und „Kommunikation eines zugespitzten Profils des Fächerangebots“ ausgewählt. Die zuletzt genannten Ansätze schließen sich eigentlich gegenseitig aus, wurden aber von 14% der Befragten gleichzeitig angekreuzt. Auf dem vorletzten Platz der strategischen Ansätze befindet sich mit 19% der Ansatz „die Reichweite der Kommunikation auf die Region beschränken“ und auf dem letzten Platz mit 12%-iger Zustimmung der Ansatz „die Zielgruppe nach sozioökonomischen Kriterien auswählen“.

Tabelle 6.15: Wettbewerbsstrategien

Antwortoptionen	Antworthäufigkeit in %
Dienstleistungsvorteile in der Kommunikation hervorheben	68
Bestimmte Studienangebote in der Kommunikation gezielt hervorheben	67
Überregionale Zielgruppenansprache	52
In der Kommunikation ein breites und umfassendes Angebot darstellen	50
Kommunikation eines zugespitzten Profils des Fächerangebots	50
Die Reichweite der Kommunikation auf die Region beschränken	19
Die Zielgruppe nach sozioökonomischen Kriterien auswählen	12

n = 101; Mehrfachauswahlfrage

Die hohen Zahlen lassen bereits darauf schließen, dass viele der Teilnehmer mehrere Ansätze zugleich ausgewählt haben. Die Summe der verschiedenen Ansätze zeigt, dass nur 5% der Hochschulen sich auf einen einzigen Ansatz beschränken und die meisten, nämlich 37%, drei unterschiedliche Ansätze an ihrer Hochschule kombinieren.

6.3.4 Positionierung

Zur Positionierung der Hochschule wurden zum einen Fragen zum Leitbild der Hochschule sowie zur Identität gestellt. Die Ergebnisse dieser Fragen werden im Folgenden vorgestellt.

6.3.4.1 Leitbild

Mit dem Fragebogen sollte der Frage nachgegangen werden, inwiefern es an den deutschen Hochschulen ein allgemeines Leitbild gibt und ob dieses auf einem aktuellen Stand ist.

Einzeln betrachtet ist zur Frage, ob an der Hochschule ein Leitbild besteht, von 10% keine Antwort gegeben worden. In 66% der Fälle wurde mit einem „ja“ und in 24% der Fälle mit einem „nein“ geantwortet. Die Aussage „das Leitbild unserer Hochschule soll in nächster Zeit über- bzw. erarbeitet werden“ wurde von 4% nicht bewertet. 24% stimmten der Aussage voll und ganz zu, 13% stimmten ihr eher zu, 8% gaben „teils/teils“ an. Ein sehr großer Teil stimmte der Aussage eher nicht (28%) oder überhaupt nicht (23%) zu.

Interessanter ist jedoch die Kombination dieser zwei Fragen, wobei zu berücksichtigen ist, dass nur von 88% der Teilnehmer beide Fragen beantwortet wurden. Tabelle 6.16 stellt die Antworten in einer Kreuztabelle dar.

Tabelle 6.16: Leitbild der Hochschule

	"Hochschule hat ein klar formuliertes Leitbild"		
"Leitbild soll in nächster Zeit er- bzw. überarbeitet werden"			
	„ja“	„nein“	Total
„trifft voll und ganz zu“	13	10	23
„trifft eher zu“	7	7	14
„teils/teils“	4	3	7
„trifft eher nicht zu“	22	4	26
„trifft überhaupt nicht zu“	20	1	21
<i>Total</i>	66	25	91

n = 91

Von den 73% Teilnehmern, die beide Fragen beantwortet haben und an deren Hochschulen bereits ein Leitbild vorhanden ist, wird überwiegend angegeben, dass dieses in Zukunft eher nicht oder überhaupt nicht überarbeitet werden soll (44 von 66 = 67%). Von den 27% die noch kein Leitbild an ihrer Hochschule haben, geben die meisten an, dass dies in naher Zukunft erarbeitet werden soll (17 von 25 = 68%). 20% der Hochschulen ohne Leitbild wollen auch in Zukunft ohne Leitbild auskommen, die restlichen 12% sind sich noch nicht darüber im klaren, ob für die Zukunft ein Leitbild erarbeitet werden soll.

6.3.4.2 Identität

Wie in der Theorie bereits erläutert, besteht die Identität aus drei Komponenten, nämlich dem Verhalten der Organisation, der visuellen Darstellung der Organisation und der Unternehmenskommunikation (vergleiche Kapitel 3.3). Zu jeder Teilkomponente wurde eine Aussage formuliert, um diese zu messen. Wiederum konnten die Teilnehmer auf einer Skala von 1 = „trifft voll und ganz zu“ bis 5 = „trifft überhaupt nicht zu“ bewerten. Die Zuverlässigkeitsprüfung der Skala ermittelt bei n = 104 ein Cronbach’s Alpha von 0,84 (vergleiche Kapitel 6.2).

Tabelle 6.17: Hochschul-Identität

	Mittelwert	Standard- abweichung	95% Zuverlässigkeitsintervall	
			Untergrenze	Obergrenze
Corporate identity (3 Items)	2,35	0,93	2,17	2,53
Corporate Design	1,83	0,98	1,64	2,02
Corporate Communications	2,46	1,12	2,24	2,68
Corporate Behavior	2,76	1,09	2,55	2,97

n = 104; Skala von 1 = „trifft voll und ganz zu“ bis 5 = „trifft überhaupt nicht zu“

Tabelle 6.17 gibt eine Übersicht der Mittelwerte, Standardabweichungen sowie der Grenzwerte der Zuverlässigkeitsintervalle. Beim Corporate Design zeigt sich starke Zustimmung. 47% geben an, dass sie der Aussage „Unsere Hochschule hat eine klar definierte visuelle Darstellung nach innen und außen“ voll und ganz zustimmen und 31% stimmen ihr eher zu. Der Mittelwert dieser Teilkomponente liegt bei 1,83 mit einer Standardabweichung von 0,980. Das Corporate Design wird, wie die Grenzen des Zuverlässigkeitsintervalls zeigen, signifikant besser beurteilt als die beiden anderen Identitätskomponenten.

Der Aussage „Es gibt klare Leitlinien für die interne und externe Kommunikation unserer Hochschule, um die Glaub- und Vertrauenswürdigkeit in der Öffentlichkeit zu gewinnen“ zur Messung der Corporate Communications stimmt ebenfalls die Mehrheit (36%) eher zu. Jeweils 20% stimmen der Aussage voll und ganz oder nur „teils/teils“ zu und 18% stimmen der Aussage eher nicht zu. Bei dieser Teilkomponente verteilen sich die Antworten sehr breit, was zu einer Standardabweichung von 1,12 führt. Der Mittelwert liegt bei 2,46. Das Zuverlässigkeitsintervall der Kommunikation liegt zwischen den beiden anderen Zuverlässigkeitsintervallen, wobei es sogar eine kleine Überschneidung von 0,13 Skalenpunkten mit der Verhaltenskomponente gibt.

Bei der „Corporate Behavior“ stimmen nur 10% der Aussage „An unserer Hochschule gibt es klar festgelegte Verhaltensweisen, die als Grundlage zur Ansprache und Betreuung

der verschiedenen Interessengruppen dienen“ voll und ganz zu. Die Mehrheit (38%) stimmt der Aussage eher zu, ein großer Teil (25%) bewegt sich in der Mitte oder stimmt der Aussage eher nicht zu (20%) und ganze 7% geben an, dass die Aussage für ihre Hochschule überhaupt nicht zutrifft. Der Mittelwert von 2,76 zeigt, dass sich noch wenig Regeln für ein Hochschul-Verhalten etabliert haben.

6.3.5 Kommunikationsmaßnahmen

In Kapitel 3.3.3 wurde bereits ausführlich erläutert, woraus der Kommunikations-Mix von Hochschulen bestehen kann. Die kommunikationspolitischen Elemente spielen für Hochschulen eine besonders wichtige Rolle (Tutt, 1997). In diesem Kapitel werden die Ergebnisse präsentiert, welche Kommunikationsmaßnahmen die Hochschulen einsetzen, wie erfolgreich sie diese einsetzen und wie sie das Budget auf die Maßnahmen verteilen.

Einsatz

In der Mehrfachauswahlfrage „Welche Hochschulmarketing-Maßnahmen haben Sie in den letzten 12 Monaten zur Ansprache der verschiedenen Interessengruppen eingesetzt?“ konnten die Befragten zwölf Maßnahmen auswählen.

Tabelle 6.18: Einsatz Kommunikationsmaßnahmen

Kommunikationsmaßnahmen	Antworthäufigkeit in %
Eigene Website	100
Veranstaltungen der Hochschule (z.B. Symposien)	96
Marketingpublikationen der Hochschule	91
Externe Messen	88
Anzeigen in Printmedien	85
Merchandising-Produkte (z.B. T-Shirts)	72
Plakatwerbung	65
Wissenschaftliche Publikationen der Hochschule	58
Online-Werbung auf externen Websites	46
Direktmarketing	44
Ambient-Werbung (z.B. Postkarten)	38
Werbung in Radio, TV, Kino	27
Verkehrsmittelwerbung	21

n = 105; Mehrfachauswahlfrage

Wie Tabelle 6.18 zeigt, sprechen alle Teilnehmer die verschiedenen Interessengruppen über die eigene Website an. Auf dem zweiten bis fünften Platz folgen mit 96% Veranstaltungen der Hochschule, mit 91% Marketingpublikationen der Hochschule, mit 88% externe Messen und mit 85% Anzeigen in Printmedien.

Online-Werbung auf anderen Websites wird von 46% der Befragten eingesetzt, weit weniger als Plakatwerbung (65%) oder wissenschaftliche Publikationen der Hochschule

(58%). Auch die Maßnahmen Direktmarketing (44%), Ambient-Werbung (38%), Werbung in Radio, TV, Kino (27%) oder Verkehrsmittelwerbung (21%) werden von relativ wenigen Teilnehmern zur Interessengruppenansprache eingesetzt.

Als weitere Kommunikationsmaßnahmen werden Maßnahmen wie „Öffentliche politische Foren“, „Sportsponsoring, Promotion“, „gute Presseberichterstattung“, „Uni-Start-Messe, Kinderuni, Schülerlabore“, „Hochschulinformationstage, Firmenmesse, Elterntag“, „Semester-End-Ausstellung, Girls Day“, „Kampagne `Studieren in Fernost` auf SchülerVZ“ oder „Twitter, Youtube, Agenda-Setting, PR, Blogs, Chats“ genannt.

Zur Häufigkeit der von den einzelnen Hochschulen ausgewählten Maßnahmen kann gesagt werden, dass die meisten Hochschulen (21%) acht Maßnahmen zugleich ausgewählt haben. 88% aller Teilnehmer haben zwischen sechs und elf Maßnahmen ausgewählt, was darauf schließen lässt, dass man an den meisten Hochschulen versucht, den Marketing-Kommunikations-Mix so breit wie möglich zu fächern, wobei traditionelle Maßnahmen eine große Rolle spielen.

Erfolg / Erfolgsmessung

Zur Einschätzung des Erfolgs der Marketingmaßnahmen sollten die Teilnehmer die Frage „Wenn Sie alle Marketingmaßnahmen zusammen betrachten, als wie erfolgreich schätzen Sie die Wirkung bei den einzelnen Interessengruppen ein?“ beantworten, wobei darauf hingewiesen wurde, dass man, falls bestimmte Interessengruppen gar nicht angesprochen würden, diese Gruppe unbeachtet bleiben könne.

Tabelle 6.19: Geschätzter Erfolg Interessengruppenansprache

Interessengruppen			Standard- abweichung	95% Zuverlässigkeitsintervall	
	n	Mittelwert		Untergrenze	Obergrenze
Studieninteressierte	103	1,83	0,65	1,70	1,95
Wirtschaft und Politik	99	2,14	0,77	1,99	2,29
Studierende	98	2,36	0,68	2,22	2,49
Scientific Community	82	2,41	0,87	2,22	2,61
Mitarbeiter	92	2,62	0,81	2,45	2,79
Alumni	97	2,74	1,02	2,54	2,95
Potenzielle Mitarbeiter	83	2,88	0,89	2,69	3,07

Skala von 1 = "sehr erfolgreich" bis 5 = "überhaupt nicht erfolgreich"

Oben dargestellte Tabelle 6.19 zeigt, dass der Erfolg bei der Zielgruppenansprache der Studieninteressierten mit einem Mittelwert von 1,83 und einer geringen Standardabweichung von 0,648 am besten eingeschätzt wird. Am wenigsten erfolgreich (n = 83) wird die Ansprache der potenziellen Mitarbeiter eingeschätzt. Die Zuverlässigkeitsintervalle zeigen, dass der Erfolg bei den Studieninteressierten signifikant höher eingeschätzt wird als bei den anderen Interessengruppen. Der Erfolg bei den Studierenden der eigenen Hochschule wird

gemittelt um 0,53 Skalenpunkte schlechter beurteilt, was eine andere Reihenfolge darstellt als bei der Beurteilung der Relevanz der Interessengruppen (vergleiche Kapitel 6.3.3.1). Diese Verschiebung kann darauf zurückzuführen sein, dass man die Studierenden zwar als sehr wichtig einschätzt, sich aber im Bereich der Kommunikationsmaßnahmen in erster Linie auf die Gewinnung von Studieninteressierten und Geldern für die Hochschule konzentriert.

Um zu prüfen, worauf die Teilnehmer ihre Erfolgseinschätzung gründen, wurde zusätzlich die Aussage „An unserer Hochschule wird regelmäßig evaluiert, ob die eingesetzten Marketingmaßnahmen den gewünschten Effekt erbracht haben“ mit in den Fragebogen aufgenommen. Tabelle 6.20 zeigt die Ergebnisse.

Tabelle 6.20: Evaluation Marketingmaßnahmen

"An unserer HS wird regelmäßig evaluiert, ob die eingesetzten Marketingmaßnahmen den gewünschten Effekt erbracht haben"	
Antwortoptionen	Antworthäufigkeit in %
„trifft voll und ganz zu“	11
„trifft eher zu“	16
„teils/teils“	34
„trifft eher nicht zu“	25
„trifft überhaupt nicht zu“	11

n = 105

Aus den Beurteilungen der Aussage kann deutlich entnommen werden, dass die Hochschulen die eingesetzten Marketingmaßnahmen (noch) nicht evaluieren und somit auch nur bedingt Aussagen über deren Erfolg äußern können.

Budgetverteilung

Zur Prüfung der Relevanz, die den verschiedenen Hochschulmarketing-Maßnahmen zugesprochen wird, wurden die Teilnehmer der Studie gebeten, das zur Verfügung stehende Hochschulmarketing-Budget prozentual auf die verschiedenen Maßnahmen aufzuteilen.

In der Summe dieser Aufteilung stehen die Print-Maßnahmen (1987), die Events der Hochschule (1480) sowie Plakatwerbung und Anzeigen (993) oben. Für die von allen als Marketingmaßnahme eingesetzte hochschuleigene Website (vergleiche Tabelle 6.18) scheint relativ wenig Geld eingesetzt zu werden. Die Online-Werbung auf anderen Websites, wie vorher schon deutlich wurde, scheint auch bei den Ausgaben für Marketingmaßnahmen keine große Rolle zu spielen.

Die Summe der Prozentangaben ist jedoch nicht die ganze Wahrheit. Unten stehende Tabelle setzt die Angaben in Relation zu der Häufigkeit, mit der sie genannt wurden, wodurch für jede Maßnahme ein Mittelwert errechnet werden kann. Genau wie bei der

Abfrage des allgemeinen Hochschulmarketing-Budgets stellen sich nur verhältnismäßig wenige Teilnehmer der Aufgabe der Budget-Verteilung. Die höchste Antworthäufigkeit liegt bei 68 Teilnehmern, die ins Budget Print-Publikationen und Events einrechnen.

Tabelle 6.21: Prozentuale Verteilung Hochschulmarketing-Budget

Interessengruppen	n	Mittelwert
Hochschuleigene Print-Publikationen	68	29,2
Events	68	21,8
Hochschuleigene Website	58	16,5
Plakatwerbung / Anzeigen (inkl. Gestaltung)	63	15,8
Strategieprojekte	48	15,1
Hochschul-Produkte	54	11,3
Online-Werbung	39	9,9

Rankingfrage: Summe 100%

Im Vergleich zu den oben genannten Summen verschiebt sich durch das in Relation zur Häufigkeit setzen im mittleren Feld die Relevanz der hochschuleigenen Website bzw. der Plakatwerbung und Anzeigen. Bei einer ähnlichen Summe der beiden Maßnahmen (958 hochschuleigene Website bzw. 993 Plakatwerbung) rückt die Website auf den dritten Platz der Mittelwerte, weil nur 58 Befragte diese mit in die Verteilung des Budgets aufnehmen. Ähnlich ist es bei den Strategieprojekten, die nur 48 Teilnehmer mit in die Verteilung aufnehmen. Der diesen Projekten zugeteilte Anteil ist jeweils verhältnismäßig groß.

Einige wenige der Teilnehmer nutzten auch die Option „Sonstiges, nämlich“ und gaben Antworten wie „Radiospots“ (14%), „Mitgliedschaften“ (8%), „Reisekosten“ (20%), „Zeitungsbeilagen“ (20%) oder „Verschiedenes“ (20%).

6.3.6 Externe Unterstützung

Diese letzte Dimension des Fragebogens wurde mit aufgenommen, um der Frage nachzugehen inwiefern deutsche Hochschulen mit externen Dienstleistern zusammenarbeiten und warum sowie zur Ermittlung gewünschter Eigenschaften externer Dienstleister. Zuerst werden die Ergebnisse erläutert, die sich auf die Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern in der Vergangenheit beziehen. Daraufhin wird auf die Ergebnisse eingegangen, die sich auf die Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern in der Zukunft beziehen.

6.3.6.1 Vergangenheit

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse zur Häufigkeit der Zusammenarbeit, dessen Hintergrund und den Ausgaben für externe Dienstleister in der Vergangenheit vorgestellt.

Häufigkeit

Die einleitende Frage des Fragebogenkapitels „Externe Unterstützung beim Hochschulmarketing“ lautete „Wie häufig haben Sie innerhalb der letzten 12 Monate für den Bereich des Hochschulmarketings externe Dienstleistungen in Anspruch genommen?“ Tabelle 6.22 zeigt die Verteilung der Antworten auf die fünf Antwortoptionen. In drei Fällen wurde die Frage nicht beantwortet.

Tabelle 6.22: Einsatz Dienstleister in der Vergangenheit

"Wie häufig haben Sie innerhalb der letzten 12 Monate für den Bereich des HSM externe Dienstleistungen in Anspruch genommen?"	
Antwortoptionen	Antwoorthäufigkeit in %
„sehr häufig“	14
„eher häufig“	20
„ab und zu“	34
„eher selten“	20
„nie“	9

n = 102

Die Tabelle zeigt deutlich, dass die Häufigkeit der Zusammenarbeit von den verschiedenen Teilnehmern unterschiedlich beurteilt wird. Der Wert der Standardabweichung liegt bei 1,16. Der Mittelwert der für diese Frage ermittelt werden kann bei 2,88. Durchschnittlich wird an den deutschen Hochschulen demnach ab und zu mit externen Dienstleistern zusammengearbeitet. Die meiste Arbeit scheint intern geleistet zu werden.

Hintergrund

Der Beweggrund für die Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern ist ein weiterer wichtiger Aspekt, den die Teilnehmer für ihre Hochschule beantworten sollten. Die Frage wurde in Form einer Mehrfachauswahlfrage gestellt, weil es verschiedene Gründe zugleich geben kann, die zu dieser Entscheidung führen. Die vorgegeben Gründe sind „Personelle Ressourcen“ und „Zusätzliches Know-how“.

15% gaben auf diese Frage keine Antwort, was in erster Linie darauf schließen lässt, dass sie nicht mit externen Dienstleistern zusammenarbeiten bzw. die beiden genannten Optionen auf diese Hochschulen nicht zutrafen. 32% wählten eine der beiden Optionen aus und 52% beide Optionen. Die Option „Zusätzliches Know-how“ wurde häufiger (71%) ausgewählt als die Option „Personelle Ressourcen“. Als freie Eingaben wurden Gründe wie „Schnelligkeit der Umsetzung“, „Outsourcing von bestimmten Bereichen (z.B. Grafik)“ oder „Druck von Print-Produkten“ genannt.

Ausgaben

Bezüglich der Ausgaben für externe Dienstleistungen wurden die Teilnehmer gebeten, eine Einschätzung zu geben, welcher Prozentteil des gesamten Hochschulmarketing-Budgets in den letzten 12 Monaten für externe Dienstleistungen ausgegeben wurde. Die Frage wurde offen gestellt.

Von den 105 Teilnehmern gaben 77 (73%) hierauf Antworten, die von null Prozent bis hin zu 90% variierten. Am häufigsten, nämlich in 24% aller Fälle, werden zwischen 20 und 25% des Hochschulmarketing-Budgets für externe Dienstleistungen ausgegeben. Der Mittelwert liegt bei circa 30,57%, die Standardabweichung bei 24,61.

6.3.6.2 Zukunft

In diesem Kapitel sollen die Ergebnisse in Bezug auf die zukünftige Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern vorgestellt werden. Zum einen sollen Informationen dazu gegeben werden, ob die Hochschulen eher strategische oder operative Unterstützung wünschen und zum anderen soll auf die Eigenschaften eingegangen werden, die die externen Dienstleister laut den Hochschulmarketing-Beaufragten im Falle einer Beratungsleistung besitzen sollten.

Tabelle 6.23: Wahrscheinlichkeit Einbezug externer Dienstleister

Einsatz externer Dienstleister für	Standard-95%-Zuverlässigkeitsintervall			
	Mittelwert	Standardabweichung	Untergrenze	Obergrenze
Grafik/Layout Printprodukte	2,14	1,36	1,87	2,41
Herstellung Merchandising-Produkte	2,43	1,27	2,18	2,68
Programmierung Website	2,74	1,47	2,45	3,03
Entwicklung Corporate Design	3,24	1,56	2,93	3,56
Vertrieb Hochschulprodukte	3,43	1,39	3,16	3,71
Marktforschung	3,44	1,16	3,21	3,68
Markenberatung	3,49	1,12	3,27	3,71
Konzeption/Herstellung Ambient-Werbung	3,57	1,23	3,30	3,84
Projektmanagement Printprodukte	3,67	1,18	3,44	3,91
Abwicklung Direktmarketing-Aktivitäten	3,69	1,38	3,41	3,96
Konzeption/Umsetzung Werbung (Radio, TV, Kino)	3,73	1,29	3,45	3,98
Inhaltliche Betreuung/Gestaltung Website	3,85	1,20	3,62	4,09
Organisation Messen	4,07	1,07	3,86	4,29
Organisation Hochschulveranstaltungen	4,21	0,89	4,03	4,39

n = 95; Skala von 1 = „Einbezug sehr wahrscheinlich“ bis 5 = „Einbezug sehr unwahrscheinlich“

Tabelle 6.23 gibt eine Übersicht der Mittelwerte^A, aus denen abzulesen ist, in welchen Bereichen die Zusammenarbeit von deutschen Hochschulen mit externen Dienstleistern wahrscheinlich oder unwahrscheinlich ist. Generell fällt auf, dass man der Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern eher kritisch gegenübersteht. Die Mittelwerte der unterschiedlichen Arbeitsfelder, in denen eine Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern möglich wäre, liegen alle über dem Wert Zwei, was bedeutet, dass es kein Arbeitsfeld gibt, in

dem die Hochschulen einheitlich die Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern als sehr wahrscheinlich beurteilen. Aus den Zuverlässigkeitsintervallen lässt sich jedoch ablesen, dass die Wahrscheinlichkeit der Zusammenarbeit im Bereich Grafik/Layout von Print-Produkten signifikant höher ist als die Wahrscheinlichkeit der Zusammenarbeit bei der Programmierung der Website oder den Einsatzbereichen, die in der Tabelle darauf folgen.

Bei der Unterteilung in drei strategische (Markenberatung, Marktforschung, Corporate Design) und elf operative Maßnahmen fällt auf, dass die strategischen Maßnahmen (Mittelwert = 3,41; Standardabweichung = 0,93) gemittelt etwas besser beurteilt werden als die operativen (Mittelwert = 3,45; Standardabweichung = 0,64). Dieser Unterschied ist, geprüft anhand der Zuverlässigkeitsintervalle, jedoch nicht signifikant. Eine Zweiteilung der Skala für weitere Berechnungen ist nicht möglich, da der Cronbach´s Alpha-Wert für den strategischen Teil der Skala nur bei 0,54 liegt. Als weitere Möglichkeit für die Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern wurde bei der Option der freien Eingabe nur eine Antwort, nämlich „Online-Marketing (Google-Adwords)“ gegeben.

Um zu erfahren, welche Eigenschaften sich die Hochschulen bei externen Dienstleistern wünschen, wurde folgendes Szenario gebildet: „Angenommen, Sie würden eine Beratungsleistung in Anspruch nehmen: Bitte wählen Sie aus unten stehender Liste die 4 Kriterien aus, die für Ihre Hochschule bei der Auswahl eines Dienstleisters am wichtigsten sind“. Auf diese Frage gaben nur 2% der Teilnehmer keine Antwort. Eine Übersicht der von den Teilnehmern am wichtigsten eingeschätzten Eigenschaften gibt Tabelle 6.24

Tabelle: 6.24: Wunscheigenschaften externer Dienstleister (Beratung)

Eigenschaften	Antworthäufigkeit in %
Zielgruppenkenntnisse	74
Kreativität	45
Gute Kenntnisse der Hochschullandschaft	43
Gute Referenzen in der Konzeption	37
Kenntnisse über das Verhalten des Wettbewerbs	32
Kenntnisse über Organisation und Struktur der Hochschule	31
Vertrauenswürdigkeit	29
Günstige Tarife	25
Transferkompetenz	19
Flexibilität	13
Crossmediale Beratung	11
Schnelligkeit	11
Renommee in der Beratung	9
Hochschul- bzw. akademischer Hintergrund	7

n = 103; Mehrfachauswahlfrage (4 Kriterien)

Als mit Abstand wichtigste Eigenschaft, die ein externer Dienstleister für die Beratung mitbringen muss, wird von den Teilnehmern „Zielgruppenkenntnisse“ genannt, was dafür

spricht, dass man sich an den Hochschulen in der Ansprache der Interessengruppen scheinbar häufig noch unsicher ist, was auch mit den Resultaten des Konstrukts Marktorientierung übereinstimmt (vergleiche Kapitel 6.3.3.2). Den Hochschulen selbst fehlen qualifizierte Informationen über die Interessengruppen, die sie ansprechen wollen.

Darüber hinaus spielen Kreativität (45%) und gute Kenntnisse der Hochschullandschaft (43%) eine wichtige Rolle, wobei diese zwei Faktoren sehr eng beieinander liegen, weil es gerade die Besonderheiten der Hochschullandschaft sind, die für Beratungsaktivitäten große Kreativität fordern. Der finanzielle Aspekt scheint nicht von großer Bedeutung zu sein. Im Bereich der Beratung scheinen die Hochschulen eher auf Qualität und Einfühlungsvermögen in das komplexe System zu setzen.

Nachdem in diesem Kapitel zu jedem Thema ein Überblick der Ergebnisse gegeben wurde, soll im Folgenden auf Gruppenunterschiede und Zusammenhänge dieser Ergebnisse, unter anderem in Anlehnung an das theoretische Modell aus Kapitel 3.5, eingegangen werden.

6.4 Gruppenunterschiede

Nachdem die grundlegenden Bewertungen der Teilnehmer ausführlich dargestellt wurden, sollen in diesem Kapitel die Ergebnisse der Prüfung von Gruppenunterschieden in Bezug auf die verschiedenen Dimensionen vorgestellt werden. Aus den Interviews mit den externen Hochschulmarketing-Beratern sowie den Hochschulmarketing-Beauftragten der Hochschulen selber (vergleiche Kapitel 4) abgeleitet, soll der Fokus in diesem Kapitel auf die Gruppenunterschiede zwischen den größten Gruppen, nämlich den staatlichen ($n = 77$) und privaten ($n = 21$), sowie zwischen den Fachhochschulen ($n = 55$) und Universitäten ($n = 33$) in Deutschland gelegt werden. Da sowohl der Zusammenhang zwischen den Variablen Hochschulträgerschaft und Hochschultyp, als auch deren Auswirkung auf die verschiedenen Dimensionen untersucht werden soll, wird bei den Folgenden Analysen mit der zweifaktoriellen Varianzanalyse gearbeitet. Die Variablen Trägerschaft und Typ stellen dabei die unabhängigen Variablen dar und die jeweiligen Dimensionsvariablen werden als abhängige Variablen eingesetzt. Für den tieferen Vergleich der einzelnen Gruppen werden auch einzelne Ergebnisse von t-Tests bei unabhängigen Stichproben gezeigt, um deutlich zu machen, bei welchen Aspekten die Mittelwerte signifikant unterschiedlich sind (Rodeghier, 1997, S. 155).

6.4.1 Gruppenunterschiede Rahmenbedingungen

Bei den Rahmenbedingungen sind das Alter, die Größe und die Stärken- und Schwächen-Bewertung der Hochschulen relevante Vergleichsvariablen.

Tabelle 6.25 zeigt die Ergebnisse der zweifaktoriellen Varianzanalyse. Die linke Tabellenhälfte zeigt die deskriptiven Statistiken woraus noch einmal hervorgeht, dass nur ein kleiner Teil die offenen Fragen zur Hochschulgründung und -größe beantwortet hat, was die Vergleiche weniger aussagekräftig macht. Zudem wird deutlich, dass die Verteilung der Trägerschaft über die Hochschultypen sehr ungleich ist. Es gibt nur eine Universität unter privater Trägerschaft.

Tabelle 6.25: Gruppenunterschiede Rahmenbedingungen

Variable	Hochschultyp	Trägerschaft	Deskriptive Statistiken			Zwischensubjekteffekte	
			Mittelwert	Standardabweichung	n	Quelle	Signifikanz
Gründung ¹	Universität	staatlich	2,84	1,21	25		
		privat	4,00	0,00	1		
	Fachhochschule	staatlich	3,83	0,59	30		
		privat	4,31	0,60	16		
					Typ	0,162	
					Trägerschaft	0,080	
					Typ x Trägerschaft	0,463	
Mitarbeiter (Wissenschaft)	Universität	staatlich	1101,67	801,42	18		
		privat	50,00	0,00	1		
	Fachhochschule	staatlich	232,92	187,65	26		
		privat	22,50	16,40	14		
					Typ	0,079	
					Trägerschaft	0,015*	
					Typ x Trägerschaft	0,098	
Studierende	Universität	staatlich	14.475,33	11.253,03	21		
		privat	300,00	0,00	1		
	Fachhochschule	staatlich	5.251,96	3.450,48	24		
		privat	657,87	498,94	15		
					Typ	0,225	
					Trägerschaft	0,014*	
					Typ x Trägerschaft	0,191	
Stärken und Schwächen	Universität	staatlich	2,05	0,43	29		
		privat	1,50	0,00	1		
	Fachhochschule	staatlich	2,29	0,52	33		
		privat	2,43	0,55	16		
					Typ	0,030*	
					Trägerschaft	0,440	
					Typ x Trägerschaft	0,191	

¹ Skala von 1 = „14./15. Jhdt.“ bis 5 = „Anfang des 21. Jhdt.“

* Signifikanzniveau $\alpha = 0.05$

Die Mittelwerte zeigen im Vergleich, dass die staatlichen Institutionen bzw. die Universitäten älter und größer sind. Die Prüfung der Zwischensubjekteffekte, dargestellt in der rechten Tabellenhälfte zeigt jedoch, dass die Unterschiede in Bezug auf die Gründung nicht signifikant sind. Beim Vergleich der Hochschulgröße, ausgedrückt in der Anzahl der Mitarbeiter in der Wissenschaft, besteht in diesem zweifaktoriellen Design ein statistisch signifikanter Unterschied zwischen den privaten und staatlichen Institutionen ($F(1,55)=6,369$;

$p=0,015$; $\eta^2=0,104$). Ebenso zeigt sich dieser signifikante Unterschied bei der Anzahl eingeschriebener Studierender ($F(1,57)=6,448$; $p=0,014$; $\eta^2=0,102$). Die Effektgröße beschreibt mit einem partiellen Eta-Quadrat von $\eta^2=0,104$ bzw. $\eta^2=0,102$ einen mittleren bis großen Effekt (Rasch et. al, 2006, S. 105). Die Wahrscheinlichkeit, diesen Effekt mit ca. 50 teilnehmenden deutschen Hochschulen zu finden, falls er wirklich existiert, liegt für beide Variablen bei 70% (Rasch, 2006, S. 105).

Für die Beurteilung der Stärken und Schwächen der Hochschulen besteht ein signifikanter Unterschied zwischen den Hochschultypen Universität und Fachhochschule. Die Wahrscheinlichkeit des F-Wertes $F(1,75)=4,992$ unter der Nullhypothese beträgt $p=0,030$. Sie ist kleiner als das Signifikanzniveau $\alpha=0,05$. Unabhängig von der Trägerschaft beurteilen sich, wie die Mittelwerte in der linken Tabellenhälfte zeigen, die Universitäten signifikant besser als die Fachhochschulen. Für welche Kriterien das im Einzelnen gilt zeigen die Ergebnisse eines t-Test bei unabhängigen Stichproben.

Der im t-Test zu prüfende Vergleich der, von den Fachhochschulen und Universitäten gemittelten Bewertung der Stärken und Schwächen, bestätigt das in der zweifaktoriellen Varianzanalyse gefundene Ergebnis und zeigt auf einem Signifikanzniveau von $\alpha=0,01$ bereits einen signifikanten Unterschied $t(81)=-2,838$, p (2-seitig) $<0,01$. Die genauere Untersuchung deckt auf, dass die Universitäten sich bei allen Kriterien besser beurteilen als die Fachhochschulen, mit Ausnahme der sonstigen erbrachten Dienstleistungen. Die Variablen, bei denen die Unterschiede signifikant sind, lauten Drittmittleinkommen $t(85)=-2,787$, p (2-seitig) $<0,01$ und Renommee $t(85)=-3,234$, p (2-seitig) $<0,05$ sowie Quantität der Studienbewerber $t(84)=-2,299$, p (2-seitig) $<0,05$ und Qualität der Forschung $t(83)=-2,019$, p (2-seitig) $<0,05$. Die Auswahl der Kriterien, die den Teilnehmern der Studie zur Verfügung gestellt wurden, spielt hierbei, wie bereits im vorigen Kapitel erwähnt, eine zentrale Rolle.

6.4.2 Gruppenunterschiede Organisation

Für das Thema „Organisation“ zeigt ein Vergleich der verschiedenen Gruppen anhand der zweifaktoriellen Varianzanalyse weder für die Strukturen noch für die Mittel signifikante Unterschiede, wie die Zwischensubjekteffekte in Tabelle 6.26 angeben.

Der Vergleich der Mittelwerte zeigt, dass die Hochschulmarketingstrukturen sich an den privaten Institutionen schon besser etabliert haben. Auch fällt eine leicht bessere strukturelle Beurteilung der Fachhochschulen im Vergleich zu den Universitäten auf. Bei diesen Interpretationen dürfen die Ergebnisse zum Unterschied des Alters und der Größe nicht außer Acht gelassen werden.

Tabelle 6.26: Gruppenunterschiede Organisation

Variable	Deskriptive Statistiken					Zwischensubjekteffekte			
	Hochschultyp	Trägerschaft	Mittelwert	Standardabweichung	n	Quelle	Signifikanz		
Strukturen ¹	Universität	Staatlich	2,45	0,79	32	Typ	0,670		
		Privat	2,00	0,00	1				
	Fachhochschule	Staatlich	2,29	0,66	34			Trägerschaft	0,230
		Privat	1,85	0,53	17				
						Typ x Trägerschaft	0,979		
Mittel ²	Universität	Staatlich	5,35	2,26	31	Typ	0,889		
		Privat	4,00	0,00	1				
	Fachhochschule	Staatlich	0,79	2,18	33			Trägerschaft	0,969
		Privat	5,24	2,28	17				
						Typ x Trägerschaft	0,239		

¹ Skala von 1 = „trifft voll und ganz zu“ bis 5 = „trifft überhaupt nicht zu“

² Skala von 1 = „< 10.000€“ bis 7 = „> 500.000€“

Beim Budget fällt auf, dass den staatlichen Fachhochschulen nur sehr wenig Geld zur Verfügung steht, den staatlichen Universitäten jedoch viel. Auch wenn sich beim in Relation setzten der zwei gruppierenden Variablen keine signifikanten Unterschiede zeigen, ist es interessant die einzelnen Gruppen noch ausführlicher zu betrachten.

In erster Linie spielt im Rahmen der Organisation auch die Ansiedlung des Hochschulmarketings bzw. wo die Entscheidungen getroffen werden noch eine wichtige Rolle. Für diese Mehrfachauswahlfragen eignet sich die zweifaktorielle Varianzanalyse nicht. Der Einsatz der mehrfaktoriellen Varianzanalyse, MANOVA (Field, 2005, S. 586), zeigt, dass es weder für den Haupteffekt des Hochschultyps und der Trägerschaft, noch für deren Interaktion signifikante Unterschiede gibt. Allerdings deutet die Analyse in Bezug auf die Trägerschaft klare Unterschiede an. Ein t-Test bei unabhängigen Stichproben zeigt, dass das Marketing an staatlichen Institutionen signifikant häufiger im Bereich Presse- und Öffentlichkeitsarbeit $t(97)=3,315$, p (2-seitig) $<0,01$ angesiedelt ist und bei den privaten Hochschulen $t(97)=-2,986$, p (2-seitig) $<0,01$ signifikant häufiger in einer autarken Marketingabteilung. Dieser Unterschied zeigt sich auch bei den Entscheidungen wenn auch nur noch auf einem weniger hohen Signifikanzniveau von $\alpha=0,05$. Die Entscheidungsbefugnis liegt bei beiden Trägerschaftsformen zu einem hohen Prozentsatz beim Präsidium bzw. Rektorat.

Bezüglich der strukturellen Organisation des Hochschulmarketings zeigt ein t-Test ergänzend zu den oben aufgeführten Ergebnissen, dass die privaten Hochschulen die Strukturen signifikant besser beurteilen als die staatlichen Hochschulen $t(96)=3,542$, $p<0,01$.

Bei der Betrachtung der einzelnen Komponenten des Konstruktes fällt auf, dass die Unterschiede am deutlichsten sind bei der Aussage „Die Funktion des Hochschulmarketings ist in der Organisationsstruktur fest verankert“ $t(97)=3,896$, p (2-seitig) $<0,001$ und bei der Aussage „Hochschulmarketing-Projekte werden in der Regel von allen Hochschulmitarbeiterinnen gutgeheißen“ $t(97)=2,902$, p (2-seitig) $<0,01$. Für diese so unterschiedlichen Bewertungen können verschiedene Faktoren ausschlaggebend sein. Unter anderem können hierbei die oben aufgeführten Rahmenbedingungen der Hochschulgröße und des Alters eine Rolle spielen.

Die Variable, die die beiden Hochschultypen signifikant unterschiedlich bewerten ist die Aussage „Das Hochschulmarketing ist integraler Bestandteil der Hochschulsteuerung/-leitung“ $t(86)=2,298$, p (2-seitig) $<0,05$. Die Fachhochschulen stimmen mit dieser Aussage signifikant eher überein als die Universitäten.

Neben den Organisationsstrukturen wurden auch die Fragen zu den Mitteln einem t-Test unterzogen. Als erstes sind hierbei die Ergebnisse zur Anzahl der Mitarbeiter im Bereich Hochschulmarketing zu nennen. Die absoluten Zahlen zeigen keine signifikanten Unterschiede. Setzt man die Mitarbeiterstellen für den Bereich des Hochschulmarketings jedoch in Relation zur Hochschulgröße, stellt sich zwischen den staatlichen und privaten Hochschulen ein deutlich signifikanter Unterschied der Mittelwerte heraus $t(43)=4,524$, p (2-seitig) $<0,001$. An den großen staatlichen Hochschulen sind ungefähr gleich viele Stellen für das Marketing vorhanden wie an den kleineren privaten. Die wiederum signifikant unterschiedlich bewertete Aussage „Für ein erfolgreiches Hochschulmarketing ist es erforderlich, dass in Zukunft die personelle Ausstattung in diesem Bereich verbessert wird“ $t(96)=-3,419$, p (2-seitig) $<0,01$ schließt hierauf an. Die staatlichen Hochschulen benötigen dringender zusätzliches Personal als die privaten Hochschulen.

Beim Vergleich der Hochschultypen gibt es weniger auffällige Unterschiede. In Bezug auf die internen Ressourcen, die den Hochschulen für das Marketing zur Verfügung stehen fällt zum einen auf, dass den Universitäten signifikant mehr Geld zur Verfügung steht $t(84)=2,097$, p (2-seitig) $<0,05$ und diese im Verhältnis zur Hochschulgröße signifikant weniger Hochschulmarketingmitarbeiter haben $t(24)=2,891$, p (2-seitig) $<0,05$ als die Fachhochschulen.

6.4.3 Gruppenunterschiede Strategie

Um den Unterschieden im Bereich „Strategie“ nachzugehen werden ebenfalls zuerst zweifaktorielle Varianzanalysen für die Variablen „Relevanz Interessengruppen“, „Marktorientierung in Richtung Studierende“, „Potenzielle Studierende“ und „Alumni“ sowie der „Marktorientierten Strategieentwicklung“ durchgeführt. Die rechte Spalte der Tabelle 6.27

zeigt, dass keine signifikanten Unterschiede festgestellt werden können. Vor allem bei der Marktorientierung in Richtung potenzielle Studierende unterscheiden sich die Ergebnisse in Abhängigkeit von den Gruppen nur sehr gering. Bei der Relevanz der Interessengruppen und der Marktorientierung in Richtung Studierende zeichnen sich Unterschiede in Abhängigkeit von der Trägerschaft ab. Wenn auch nicht signifikant, die staatlichen Hochschulen scheinen die Interessengruppen wichtiger zu beurteilen als die privaten Hochschulen. Andersherum scheinen die privaten Hochschulen in Richtung Studierende marktorientierter zu agieren als die staatlichen Hochschulen.

Tabelle 6.27: Gruppenunterschiede Strategie

Variable	Deskriptive Statistiken					Zwischensubjekteffekte				
	Hochschultyp	Trägerschaft	Mittelwert	Standardabweichung	n	Quelle	Signifikanz			
Interessengruppenansprache ¹	Universität	staatlich	1,73	0,34	32	Typ	0,562			
		privat	2,31	0,00	1					
	Fachhochschule	staatlich	1,85	0,42	34					
		privat	1,96	0,37	16					
								Trägerschaft	0,088	
								Typ x Trägerschaft	0,248	
	Marktorientierung: Studierende ²	Universität	staatlich	1,84	0,70			32	Typ	0,889
			privat	1,00	0,00			1		
Fachhochschule		staatlich	1,70	0,71	34					
		privat	1,24	0,39	17					
						Trägerschaft	0,062			
						Typ x Trägerschaft	0,593			
Marktorientierung: Pot. Studierende ²		Universität	staatlich	2,83	0,91	32	Typ	0,832		
			privat	3,00	0,00	1				
	Fachhochschule	staatlich	2,91	0,96	34					
		privat	2,71	1,03	17					
									Trägerschaft	0,969
									Typ x Trägerschaft	0,714
	Marktorientierung: Alumni ²	Universität	staatlich	2,47	1,07	32			Typ	0,343
			privat	1,67	0,00	1				
Fachhochschule		staatlich	2,87	0,95	33					
		privat	2,25	0,78	16					
						Trägerschaft	0,172			
						Typ x Trägerschaft	0,859			
Marktorientierung: Strategieentw. ²		Universität	staatlich	2,61	0,79	30	Typ	0,789		
			privat	2,14	0,00	1				
	Fachhochschule	staatlich	2,55	0,60	34					
		privat	2,40	0,54	16					
									Trägerschaft	0,388
									Typ x Trägerschaft	0,646

¹ Skala von 1 = „sehr wichtig“ bis 5 = „überhaupt nicht wichtig“

² Skala von 1 = „trifft überhaupt nicht zu“ bis 5 = „trifft überhaupt nicht zu“

T-Tests bei unabhängigen Stichproben können einen noch tieferen Einblick in die Ergebnisse der Varianzanalyse gewähren. Bei der Beurteilung der Interessengruppenrelevanz zeigt sich, dass es keine signifikanten Unterschiede in der durchschnittlichen Bewertung gibt. Trotzdem ist es interessant zu sehen, dass sich die Beurteilung einzelner Interessengruppen in Abhängigkeit von der Trägerschaft signifikant unterscheidet. Die privaten Hochschulen beurteilen die Studierenden der eigenen Hochschule $t(87)=3,718$, p (2-seitig) $<0,001$ und die potenziellen Arbeitgeber der Studierenden $t(96)=3,494$, p (2-seitig) $<0,01$ signifikant wichtiger. Die staatlichen Hochschulen beurteilen wiederum den Staat $t(97)=-6,025$, p (2-seitig) $<0,001$, die Gesellschaft $t(96)=-3,602$, p (2-seitig) $<0,01$ und die Scientific Community $t(94)=-2,318$, p (2-seitig) $<0,05$ signifikant wichtiger als die privaten Hochschulen. Diese Unterschiede liegen in den Grundsätzen der Hochschulen verwurzelt. Natürlich bewertet eine staatliche Hochschule den Staat als Vergeber von Forschungsgeldern und -projekten, wichtiger als eine private Hochschule, die als eine Art Wirtschaftsunternehmen gegründet wurde.

Die Ergebnisse des t-Tests für das Konstrukt „Marktinformationen sammeln und nutzen“ unterstützen ebenfalls die bei der zweifaktoriellen Varianzanalyse angedeuteten Unterschiede. Beim Vergleich der Durchschnittswerte der Skalen für Studierende, potenzielle Studierende und Alumni (vergleiche Kapitel 6.3.3.2) wird deutlich, dass die staatlichen Hochschulen signifikant weniger marktorientiert in Bezug auf die Studierenden $t(51)=4,236$, p (2-seitig) $<0,001$ sowie die Alumni $t(94)=2,213$, p (2-seitig) $<0,05$ agieren. Über die potenziellen Studierenden sammeln sowohl die staatlichen als auch privaten Hochschulen am wenigsten Informationen. Ein irritierendes Resultat mit Blick auf die Relevanz die den Studieninteressierten beim Hochschulmarketing beigemessen wird.

6.4.4 Gruppenunterschiede Positionierung

Auch für die Dimension der Positionierung ist es von großer Bedeutung zu prüfen, ob es signifikante Unterschiede in Abhängigkeit von der Trägerschaft oder dem Hochschultyp zu entdecken gibt. Die zentralen Variablen bilden wiederum das Leitbild und die Identität der Hochschule.

Tabelle 6.28 zeigt, dass es für das Leitbild keine signifikanten Unterschiede gibt, wobei wiederum die Trägerschaft als Haupteffekt deutlich mehr Einfluss nimmt als der Hochschultyp oder die Interaktion der beiden Haupteffekte. Bei der Identität setzt sich der Haupteffekt der Trägerschaft durch. Die Wahrscheinlichkeit des F-Werts $F(1,79)=5,485$ unter der Nullhypothese beträgt $p=0,022$. Sie ist kleiner als das Signifikanzniveau $\alpha=0,05$, es besteht also ein signifikanter Unterschied zwischen Hochschulen unter privater und staatlicher Trägerschaft mit Blick auf das Vorhandensein einer Hochschulidentität. Anhand

eines t-Test bei unabhängigen Stichproben wird weiter nachgegangen wie sich die Unterschiede für das Leitbild und die drei Komponenten der Identität verhalten.

Tabelle 6.28: Gruppenunterschiede Positionierung

Variable	Deskriptive Statistiken					Zwischensubjekteffekte			
	Hochschultyp	Trägerschaft	Mittelwert	Standardabweichung	n	Quelle	Signifikanz		
Leitbild	Universität	staatlich	1,41	0,50	27	Typ Trägerschaft Typ x Trägerschaft	0,814 0,198 0,622		
		privat	1,00	0,00	1				
	Fachhochschule	staatlich	1,24	0,44	29				
		privat	1,06	0,24	17				
Identität ¹	Universität	staatlich	2,56	0,89	31			Typ Trägerschaft Typ x Trägerschaft	0,483 0,022* 0,343
		privat	1,00	0,00	1				
	Fachhochschule	staatlich	2,44	0,96	34				
		privat	1,78	0,74	17				

¹ Skala von 1 = „trifft voll und ganz zu“ bis 5 = „trifft überhaupt nicht zu“

* Signifikanzniveau $\alpha = 0,05$

Der t-Test bei unabhängigen Stichproben deckt auf, dass die privaten Hochschulen in nur zwei Fällen kein Leitbild besitzen. Bei den staatlichen Hochschulen sind es signifikant mehr Hochschulen $t(59)=2,827$, p (2-seitig) $<0,01$ die keines besitzen, nämlich 22 von 66 die die Frage zum Leitbild beantworten.

Der Vergleich der Corporate Identity bestätigt den in der zweifaktoriellen Varianzanalyse gefundenen signifikanten Unterschied zwischen den beiden Trägerschaftstypen $t(96)=3,373$, p (2-seitig) $<0,001$. Die privaten Hochschulen bewerten die Aussagen zum Unternehmensverhalten $t(96)=4,047$, p (2-seitig) $<0,001$, zur visuellen Darstellung des Unternehmens $t(79)=4,045$, p (2-seitig) $<0,001$ und zur Unternehmenskommunikation $t(96)=2,880$, p (2-seitig) $<0,01$ gemittelt um 0,79 Skalenpunkte eher zutreffend als die staatlichen Hochschulen, bei denen noch keine Rede von einer wirklich Identität sein kann. Auch hier gilt es die Unterschiede in der Größe und des Alters bei der Interpretation zu berücksichtigen.

6.4.5 Gruppenunterschiede Kommunikationsmaßnahmen

Zur Dimension der Marketing-Kommunikationsmaßnahmen können für die Gruppen die Anzahl der eingesetzten Kommunikationsmaßnahmen, der geschätzte Erfolg der Interessengruppenansprache sowie die Evaluation der Marketingmaßnahmen verglichen werden.

Tabelle 6.29 zeigt die Ergebnisse der Varianzanalyse. Bei der Anzahl der eingesetzten Kommunikationsmaßnahmen fallen keine Unterschiede auf, wobei diese Zahlen über den Inhalt der Maßnahmen keinerlei Informationen geben. Auch für den geschätzten Erfolg der Interessengruppenansprache fallen keine Unterschiede auf. Allerdings zeigt sich, dass keine Universität unter privater Trägerschaft hierauf eine vollständige Antwort gibt und somit nicht in den Vergleich aufgenommen werden kann. Dementsprechend lässt sich auch kein Interaktionseffekt für die zwei Haupteffekte berechnen. Dieses Ergebnis unterstützt noch einmal die Unterschiede in Bezug auf die Interessengruppen, die auch schon in Kapitel 6.4.3 thematisiert wurden.

Tabelle 6.29: Gruppenunterschiede Kommunikationsmaßnahmen

Variable	Deskriptive Statistiken					Zwischensubjekteffekte			
	Hochschultyp	Trägerschaft	Mittelwert	Standardabweichung	n	Quelle	Signifikanz		
Anzahl Kommunikationsmaßnahmen	Universität	staatlich	8,13	2,00	32				
		privat	10,00	0,00	1				
	Fachhochschule	staatlich	8,68	1,87	34				
		privat	8,88	1,90	17				
								Typ	0,782
								Trägerschaft	0,310
					Typ x Trägerschaft	0,415			
Erfolg Interessengruppenansprache ¹	Universität	staatlich	2,43	0,54	26				
		privat	0,00	0,00	0				
	Fachhochschule	staatlich	2,37	0,56	28				
		privat	2,40	0,63	9				
								Typ	0,715
								Trägerschaft	0,910
					Typ x Trägerschaft				
Evaluation Marketingmaßnahmen ²	Universität	staatlich	3,03	1,08	31				
		privat	1,00	0,00	1				
	Fachhochschule	staatlich	3,09	0,97	34				
		privat	2,47	0,87	17				
								Typ	0,150
								Trägerschaft	0,014*
					Typ x Trägerschaft	0,182			

¹ Skala von 1 = „sehr erfolgreich“ bis 5 = „überhaupt nicht erfolgreich“)

² Skala von 1 = „trifft voll und ganz zu“ bis 5 = „trifft überhaupt nicht zu“)

Für die Evaluation der Marketingmaßnahmen fällt für den Haupteffekt der Trägerschaft ein signifikanter Unterschied auf ($F(1,79)=6,352$, $p=0,014$, $\eta^2=0,074$). Die Effektstärke beschreibt mit $\eta^2=0,074$ einen mittleren Effekt (Rasch, 2006, S. 105). Die Wahrscheinlichkeit, diesen Effekt mit ca. 80 deutschen Hochschulen zu finden, falls er wirklich existiert, ist größer als 70% (Beobachtete Schärfe=Teststärke für den empirischen Effekt=0,702). Um noch weitere Einblicke in die Variablen zu bekommen werden diese auch noch anhand eines t-Tests bei unabhängigen Stichproben miteinander verglichen.

Bei Betrachtung der einzelnen Kommunikationsmaßnahmen zeigen sich beim t-Test in Abhängigkeit von der Trägerschaft einige interessante Unterschiede in Bezug auf die Inhalte. Bei einem Signifikanzniveau von $\alpha=0,001$ zeigt sich, dass die staatlichen Hochschulen signifikant weniger Anzeigen in Printmedien $t(76)=-4,110$, p (2-seitig) $<0,001$ und Online-Werbung auf externen Websites $t(42)=-4,241$, p (2-seitig) $<0,001$ als Maßnahmen einsetzen. Als ebenfalls signifikant unterschiedlich eingesetzte Maßnahme fällt das Direktmarketing auf $t(97)=-2,478$, p (2-seitig) $<0,05$, wobei wiederum die staatlichen Hochschulen diese Maßnahme weniger häufig einsetzen als die Privaten. Diese Unterschiede zeigen, dass an den privaten Hochschulen eher darauf geachtet wird im Zuge des Marketings Präsenz in den Medien zu zeigen, sowie die Kommunikation in Richtung Interessengruppen stärker auf diese zuzuschneiden.

Bei der Einschätzung des Erfolgs der Interessengruppenansprache sind weder in der durchschnittlichen Einschätzung noch bei den einzelnen Interessengruppen signifikante Unterschiede festzustellen, wie auch die zweifaktorielle Varianzanalyse gezeigt hat.

Der t-Test bestätigt auch den signifikanten Unterschied hinsichtlich der Beurteilung der Aussage „An unserer Hochschule wird regelmäßig evaluiert, ob die eingesetzten Marketingmaßnahmen den gewünschten Effekt erbracht haben“.

Die Ergebnisse zeigen, dass die privaten Hochschulen ihre Erfolgseinschätzung größtenteils auf Daten basieren können, die staatlichen aber nicht $t(95)=3,655$, p (2-seitig) $<0,001$. Der Mittelwert der privaten Hochschulen liegt um 0,96 Skalenpunkte höher als der der staatlichen Hochschulen. Der letzte Schritt des Marketing-Managements, die Erfolgskontrolle IST = SOLL, scheint an den privaten Hochschulen wesentlich ernster genommen zu werden als an den staatlichen Hochschulen.

6.4.6 Gruppenunterschiede externe Unterstützung

Zuletzt ist es auch interessant zu schauen, ob in Abhängigkeit von der Hochschulträgerschaft und des Hochschultyps Unterschiede in Bezug auf die Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern zu finden sind. Anhand der zweifaktoriellen Varianzanalyse kann die Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern in der Vergangenheit, sowie die Wahrscheinlichkeit der Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern im strategischen oder operativen Bereich in der Zukunft verglichen werden. Tabelle 6.30 zeigt hierfür die Ergebnisse. Es fällt auf, dass keine statistisch signifikanten Unterschiede gefunden werden können. Für die Häufigkeit der Zusammenarbeit in der Vergangenheit zeigt zum ersten Mal der Interaktionseffekt beider Haupteffekte ein geringeres $p=0,112$ als die einzelnen Haupteffekte. Im Falle der zukünftigen Zusammenarbeit im strategischen Bereich deutet sich aber ein Haupteffekt der Trägerschaft an. Bei der zukünftigen Zusammenarbeit in operativen Bereich zeigt der Haupteffekt des Hochschultyps den geringsten Wert für

p=0,173. Um hier noch weitere Unterschiede in Bezug auf die Gruppenunterschiede feststellen zu können, ist es hilfreich noch weitere Analysen, wie den t-Test bei unabhängigen Stichproben oder die multifaktorielle Varianzanalyse vorzunehmen.

Tabelle 6.30: Gruppenunterschiede externe Unterstützung

Variable	Deskriptive Statistiken					Zwischensubjekteffekte				
	Hochschultyp	Trägerschaft	Mittelwert	Standardabweichung	n	Quelle	Signifikanz			
Vergangenheit ¹	Universität	staatlich	2,81	1,14	31	Typ	0,186			
		privat	1,00	0,00	1					
	Fachhochschule	staatlich	2,64	1,14	33					
		privat	2,82	1,29	17					
	Zukunft strategisch ²	Universität	staatlich	3,05	0,77			29	Trägerschaft	0,195
			privat	4,00	0,00			1		
Fachhochschule		staatlich	3,27	1,09	32					
		privat	3,96	0,68	17					
Zukunft operativ ²		Universität	staatlich	3,34	0,68	26	Typ x Trägerschaft	0,782		
			privat	2,73	0,00	1				
	Fachhochschule	staatlich	3,38	0,66	32					
		privat	3,65	0,61	17					
		Universität	staatlich	3,34	0,68	26			Typ	0,173
			privat	2,73	0,00	1				
Fachhochschule		staatlich	3,38	0,66	32					
		privat	3,65	0,61	17					
		Universität	staatlich	3,34	0,68	26	Trägerschaft	0,624		
			privat	2,73	0,00	1				
	Fachhochschule	staatlich	3,38	0,66	32					
		privat	3,65	0,61	17					
		Universität	staatlich	3,34	0,68	26			Typ x Trägerschaft	0,210
			privat	2,73	0,00	1				
Fachhochschule		staatlich	3,38	0,66	32					
		privat	3,65	0,61	17					

¹ Skala von 1 = „sehr häufig“ bis 5 = „nie“

² Skala von 1 = „Einbezug sehr wahrscheinlich“ bis 5 = „Einbezug sehr unwahrscheinlich“

Ergänzend zu den Informationen aus Tabelle 6.30, geben die Ergebnisse eines t-Tests noch detaillierter Informationen über die Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern in der Vergangenheit, wobei jedoch weder bei der Häufigkeit noch beim Hintergrund der Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern oder aber den Ausgaben dafür Trägerschaftsunterschiede aufgezeigt werden.

Bei der Betrachtung der Wahrscheinlichkeit der Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern in der Zukunft gibt es im Durchschnitt eben so wenig Unterschiede zu entdecken. Die Ergebnisse zu den einzelnen Bereichen des Hochschulmarketings zeigen jedoch, dass die staatlichen Hochschulen die Zusammenarbeit zur Entwicklung eines Corporate Designs $t(53)=-4,156$, $p<0,001$, zur Konzeption und Herstellung von Ambient-Werbung $t(90)=-2,364$, p (2-seitig) $<0,05$ oder beim Vertrieb von Hochschulprodukten $t(42)=-2,465$, p (2-seitig) $<0,05$ als signifikant wahrscheinlicher beurteilen als die privaten Hochschulen. Andersherum können sich die privaten Hochschulen eher eine Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern bei der Programmierung der Website vorstellen

$t(93)=2,770$, p (2-seitig) <0.01 . Auch wenn die Beurteilungen zur Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern insgesamt eine gewisse Skepsis vermuten lassen, gewinnt man anhand der Ergebnisse des t-Tests das Gefühl, dass die staatlichen Hochschulen noch in mehr Bereichen bereit sind auf externe Unterstützung zurückzugreifen bzw. sie mehr darauf angewiesen sind.

Ein t-Test mit als gruppierender Variable den Hochschultyp unterstützt auch die in der Varianzanalyse gefundene Tendenz, dass die Universitäten sich für operative Dienstleistungen eher eine Zusammenarbeit vorstellen können, z.B. für die Grafik und das Layout von Print-Produkten $t(77)=-2,457$, p (2-seitig) <0.05 oder den Vertrieb von Hochschulprodukten $t(51)=-2,096$, p (2-seitig) <0.05 , aber auch für die strategische Entwicklung eines Corporate Designs $t(82)=-2,522$, p (2-seitig) <0.05 . Diese Beurteilung kann im Zusammenhang zum Budgetumfang stehen. Eine Vermutung, die durch die Ergebnisse der Frage nach welchen Kriterien die Hochschulen einen externen Dienstleister für den Beratungsbereich auswählen bestätigt wird. Das Kriterium „günstige Tarife“ wird von den Fachhochschulen signifikant häufiger ausgewählt als von den Universitäten $t(83)=-2,007$, p (2-seitig) $<0,05$. Die multifaktorielle Varianzanalyse zeigt für dieses Kriterium keine signifikanten Unterschiede. Für das Kriterium Flexibilität kann jedoch ein Haupteffekt des Hochschultyps und der Trägerschaft sowie eine Wechselwirkung der Haupteffekte festgestellt werden.

6.4.7 Zusammenfassung Gruppenunterschiede

Die Vergleiche der Trägerschafts- und Typunterschiede deutscher Hochschulen anhand der Varianzanalysen und t-Tests bei unabhängigen Stichproben haben eine große Anzahl an Unterschieden aufgedeckt. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die großen, traditionsreicheren staatlichen Hochschulen bzw. Universitäten sich auf dem Gebiet des Marketings noch schwerer tun als die kleinen, jung-dynamischen privaten Hochschulen.

Bei fast allen Komponenten des theoretischen Modells aus Kapitel 3.5 zeigt sich ein Haupteffekt der Trägerschaft oder wird angedeutet. Die privaten Hochschulen sind im Bereich des Hochschulmarketings besser aufgestellt. Es wird beim Vergleich allerdings auch noch einmal sehr deutlich, dass der Fokus dieser zwei unterschiedlichen Trägerschaftsformen ein anderer ist.

Die Vergleiche der zwei am häufigsten in Deutschland vertretenen Hochschultypen zeigen, dass die Unterschiede sehr gering sind. Zwar sind die Fachhochschulen kleiner und jünger und können ein besseres Betreuungsverhältnis aufweisen, bei der inhaltlichen Bewertung der Fragebogenaspekte lassen sich aber nur sehr vereinzelt signifikante Unterschiede in der Beurteilung finden. Interessanten Unterschiede zeigen die Analysen mit Blick auf die Stärken- und Schwächen-Bewertung, wobei sich die Universitäten besser

beurteilen, sowie die Ergebnisse zum Hochschulbudget, welches auch durch die Frage zu den Auswahlkriterien externer Dienstleister unterstützt wird. In Deutschland scheint den Universitäten mehr Geld für das Hochschulmarketing zur Verfügung zu stehen als den Fachhochschulen. In Relation zur Größe ist dieser Unterschied wiederum verständlich.

Die gefundenen Resultate bestätigen im Großen und Ganzen die Unterschiede, die durch die Voruntersuchung und die theoretische Grundlage bereits zu erahnen waren. Die vergleichenden Zahlen liefern ein aktuelles Bild des Status quo an staatlichen und privaten Hochschulen bzw. den Universitäten und Fachhochschulen in Deutschland, wobei eine etwas größere Anzahl von Studienteilnehmern privater Universitäten, wovon es in Deutschland nur wenige gibt, für bessere Vergleiche wünschenswert gewesen wäre.

6.5 Korrelationsanalyse

Nach Begutachtung der Resultate der einzelnen Elemente des Fragebogens und der Gruppenunterschiede zwischen den Trägerschaftsformen und Hochschultypen soll in diesem Kapitel der Frage nachgegangen werden, welche Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Elementen des theoretischen Modells (vergleiche Kapitel 3.5) zu entdecken sind.

Um den Zusammenhang zwischen den unterschiedlichen Variablen zu testen, wird das Verfahren der Korrelation verwendet. Die dabei zentrale Frage ist, „Welcher Zusammenhang besteht zwischen den Stärken und Schwächen einer Hochschule, dem Hochschulmarketingbudget und der Erfolgsbeurteilung in Bezug auf die Interessengruppenansprache etc.?“ Diese Frage beschäftigt sich mit dem Zusammenhang zwischen zwei oder mehreren Variablen, wobei die Variablen an sich und nicht die verschiedenen Kategorien innerhalb der Variablen miteinander verglichen werden.

Tabelle 6.31 zeigt die Korrelationswerte der Variablen, die auf einem Signifikanzniveau von $\alpha=0,01$ (2-seitig) signifikant miteinander korrelieren. Für die verschiedenen Dimensionen fällt auf, dass alle, mit Ausnahme der Dimension „Organisation“, interdimensionale Korrelationen zeigen. Inwiefern an einer Hochschule gute strukturelle Bedingungen für das Hochschulmarketing herrschen scheint demnach nicht in Relation zu den zur Verfügung stehenden finanziellen Mitteln zu stehen, wobei berücksichtigt werden muss dass zu den Mitteln nur wenige Befragte Angaben gemacht haben.

Bei Betrachtung der Zusammenhänge zwischen den Dimensionen fällt auf, dass im Kontext der Rahmenbedingungen am häufigsten die Stärken- und Schwächenbewertung vor allem mit der Strategie korreliert. Ebenso verhält es sich mit der strukturellen Organisation, bei der sowohl der Bezug zur Strategie als auch zur Positionierung und den Kommunikationsmaßnahmen deutlich wird.

Tabelle 6.31: Korrelationsanalyse

Konstrukte	Variablen	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q
Rahmenbed.	Trägerschaft (A)		,317	-,473														
	Typ (B)			-,544				,284										
	Fachangebot (C)				-,290			-,290										
	SWOT Analyse (D)							,335	,297	,370	,313					,467		
Organisation	Strukturen (E)								,406	,305	,353	,645	-,296		,494	,420	,460	
	Mittel (F)																	
Strategie	Relevanz IG ¹ (G)									,268								,321
	MO ² : Studierende (H)									,361	,408	,417			,397	,342	,304	
	MO ² : Pot. Stud. (I)										,341	,440			,303	,304	,508	
	MO ² : Alumni (J)											,570			,504	,571	,528	
	MO ² : Strat.-Entw. (K)												-,259		,493	,503	,608	
	Wettbewerb (L)																	
Positionierung	Leitbild (M)														,345			
	Identität (N)															,405	,477	
Komm. Maßn.	Erfolg IG ¹ -Anspr. (O)																	,457
	Eval. Mark.-Maßn. (P)																	
Ext. Unterst.	Einbezug Dienstl. (Q)																	

n = 105; Signifikanzniveau $\alpha = 0.01$

¹ IG = Interessengruppe; ² MO = Marktorientierung

Die Strategie wird mit den meisten Variablen abgebildet, wobei diese deutlich starke Zusammenhänge untereinander sowie mit der Identität und den Kommunikationsmaßnahmen aufzeigen. Hierbei fällt auf, dass die Zusammenhänge bei den Alumni und der Strategieentwicklung höher sind als bei den Studierenden bzw. den potenziellen Studierenden. Eine starke Bindung zu den Alumni hängt z.B. stärker mit einer starken Identität einer Hochschule zusammen als eine marktorientierte Haltung in Richtung potenzieller Studierender. Die Unterschiede zwischen den verschiedenen Komponenten sind zwar nur gering, aber aufschlussreich. Diese Gesamtergebnisse zum Thema „Strategie“ unterstützen ihre Funktion, welche dieser aus Sicht der Marketing-Konzeption und des Marketing-Managements zugesprochen wird. Einen Zusammenhang zwischen dem Einsatz externer Dienstleister und den Komponenten des Marketing-Managements wird in dieser Stichprobe nicht deutlich.

Die höchste positive Korrelation mit einem Wert von $r=0,645$ gibt es zwischen der Organisationsstruktur und der strategischen Marktorientierung. Hochschulen, an denen die Strukturen für das Hochschulmarketing vorhanden sind, scheinen demnach auch eher Strategien zu entwickeln, die auf einen marktorientierten Gedanken basieren. Um diese Korrelation zu prüfen, kann noch eine weitere Korrelation berechnet werden, nämlich die zwischen der strukturellen Organisation und der Aussage „An unserer Hochschule gibt es eine voll ausgereifte Marketingstrategie“. Die Analyse zeigt für den Zusammenhang zwischen den zwei Variablen eine Korrelation von $r=0,665$. Die Korrelation dieser Aussage

mit der Variable der marktorientierten Strategieentwicklung liegt sogar bei $r=0,690$, womit die Vermutung sehr deutlich bestätigt wird.

Weitere hoch positive Korrelationen ergeben sich zwischen der Frage nach der Evaluation der Marketingmaßnahmen und den Komponenten des Konstrukts der Marktorientierung sowie zwischen dem Erfolg der Interessengruppenansprache und der Relevanz der Interessengruppen bzw. der Marktorientierung.

Die einzige Variable der Dimension Strategie, die zwei signifikanten Korrelationswert zeigt, die sich im negativen Bereich befinden, ist die Variable zur Messung der Wettbewerbsstrategien, die an der Hochschule eingesetzt werden. Die höhere signifikant negative Korrelation liegt bei $r=-0,296$ mit der Variable Struktur, was so zu übersetzen ist, dass an den Hochschulen, an denen die Strukturen im Bereich Hochschulmarketing gut ausgebaut sind, mehr Wettbewerbsstrategien gleichzeitig eingesetzt werden als an den Hochschulen, an denen die Strukturen noch weniger gut ausgereift sind. Die Korrelation der Wettbewerbsstrategie mit der Variable Strategieentwicklung liegt bei $r=-0,259$ und drückt somit ebenfalls aus, dass Hochschulen, die eine marktorientiertere Strategieentwicklung umsetzen, mehrere Wettbewerbsstrategien gleichzeitig nutzen, um sich vom Wettbewerb abzuheben. Das Einsetzen mehrerer Wettbewerbsstrategien scheint demnach ebenso ein Zeichen für den professionelleren Umgang mit der Wettbewerbssituation im Hochschulmarkt zu sein.

Weitere negative Korrelationswerte von $r=-0,290$ sind zwischen der Anzahl des Angebots von Fächern und der Stärken- und Schwächenbewertung sowie der Relevanz der Interessengruppen zu entdecken. In der Übersetzung heißt das, dass Hochschulen, die sich in Bezug auf die Stärken- und Schwächen-Kriterien besser bewerten, mehr Fächer anbieten. Diese Korrelation steht im Einklang mit den gefundenen Gruppenunterschieden. Die größeren Hochschulen mit einem größeren Fachangebot bewerten die Kriterien im Allgemeinen besser (vergleiche Kapitel 6.3.2). Im Bezug zur Relevanz der Interessengruppen scheinen Hochschulen mit einem größeren Fächerangebot die verschiedenen Interessengruppen gering wichtiger einzuschätzen als Hochschulen mit einem weniger großen Fächerangebot. Bei diesem Zusammenhang kann ebenfalls auf Kapitel 6.3.2 verwiesen werden, in dem deutlich wurde, dass die großen deutschen Universitäten mit einem umfassenden Fächerangebot die Interessengruppen wie den Staat und die allgemeine Öffentlichkeit wichtiger einschätzen als die kleineren Hochschulen.

Die Korrelationsanalyse bestätigt im Großen und Ganzen die Bezüge, die aus der Theorie zur Grundlage des Fragebogens übernommen wurden. Auf der einen Seite zeigt die Variable Struktur einen starken Zusammenhang mit den restlichen Dimensionen des Marketing-Managements, was deutlich macht, welche zentrale Rolle die internen Ressourcen und die

interne Haltung in Bezug auf das Hochschulmarketing spielen. Die andere zentrale Variable ist die Variable „Erfolg Interessengruppenansprache“, die laut Korrelationstabelle von sieben Variablen maßgeblich beeinflusst wird. Da der Erfolg der Interessengruppenansprache als wichtiges End-Element des Marketing-Managements verstanden wird, angesichts dessen man sich die Frage stellt, ob man erreicht hat, was beabsichtigt war (IST = SOLL?), soll im weiteren Verlauf anhand einer Regressionsanalyse geprüft werden, welche Variablen den Fragezustand wirklich beeinflussen.

6.6 Regressionsanalyse

In Kapitel 3.5 wurde aus den theoretischen Komponenten, die aus dem allgemeinen Marketing auf das Hochschulmarketing übertragen wurden, ein Modell abgeleitet, welches die Dimensionen des Fragebogens visualisiert und in Bezug zueinander setzt.

Die Kerndimensionen, die zu diesem Modell gehören, sind die Rahmenbedingungen, in denen die Hochschule agieren kann, die Positionierung, die Strategie und deren Umsetzung in konkrete Kommunikationsmaßnahmen. Die Zusammenhänge dieser Modell-Bausteine wurden durch die Korrelationsanalyse bereits bestätigt. Das Modell verdeutlicht, dass man sich am Ende des Marketing-Managementprozesses fragen sollte, ob man die gestellten Ziele erreicht hat. Im Kontext des Fragebogens wurde hierzu die Frage „Wenn Sie alle Marketingmaßnahmen zusammen betrachten, als wie erfolgreich schätzen Sie die Wirkung bei den einzelnen Interessengruppen ein?“ gestellt. Der Antwortmittelwert zu dieser Frage fungiert im Nachfolgenden als abhängige Variable der Regressionsanalyse. Es ist wichtig, sich bei den Analysen noch einmal bewusst zu machen, dass der Großteil der Befragten den Einsatz von Marketingmaßnahmen nicht evaluiert (siehe Kapitel 6.3.5), was signalisiert, dass die Erfolgseinschätzungen überwiegend subjektiv gefällt werden.

Die unabhängigen Variablen der Regressionsanalyse wurden in Kapitel 6.5 auf ihre Korrelation geprüft. Basierend auf den Korrelationen sowie unter Beachtung der inhaltlichen Vollständigkeit der Konstrukte wurden die im Folgenden zu analysierenden Variablen ausgesucht. Die Rahmenbedingungen der Hochschule sind Inhalt des ersten Sets. In diesem Set befinden sich das Fachangebot sowie die Stärken- und Schwächen-Analyse, die die Notwendigkeit deutlich macht mit der Marketing zur Verbesserung der Situation eingesetzt werden muss. Das zweite Set bildet die Organisation des Hochschulmarketings ab, worin nur die Strukturen und nicht die Mittel berücksichtigt werden, weil zu wenige Personen Angaben zum Budget gemacht haben. Das dritte Set bildet die strategische Komponente als Bindeglied der Pyramide ab, worin die zwei Teile des Konstrukts Marktorientierung „Sammeln und Nutzen von Marktinformationen“ und „Strategieentwicklung“ als Maßvariablen dienen. Die Positionierung der Hochschule als Spitze der Marketing-Konzeptionspyramide,

stellt das vierte Set dar und enthält die Frage zur Identität der Hochschule. Die Angaben zum Leitbild werden aufgrund der Ergebnisse der Korrelationsanalyse nicht mit aufgenommen.

Da einige Hochschulen nicht alle im Fragebogen aufgezählten Interessengruppen ansprechen, kann nur für 71 der 105 Teilnehmer ein Durchschnitt des Erfolgs der Interessengruppenansprache berechnet werden. Diesen geringeren Stichprobenumfang gilt es bei den Analysen zu berücksichtigen.

Tabelle 6.32: 4 Set Regressionsanalyse: Geschätzter Erfolg Interessengruppenansprache

Unabhängige Variablen	Modellzusammenfassung			ANOVA Signifikanz	Koeffizienten	
	R^2	angepasstes R^2	F-Veränderung		B	Signifikanz
Set 1: Rahmenbedingungen	0,244	0,219	0,000***	0,000***		
Hochschulfachangebot					0,008	0,636
Stärken und Schwächen					0,588	0,000***
Set 2: Organisation	0,371	0,339	0,001**	0,000***		
Hochschulfachangebot					0,006	0,697
Stärken und Schwächen					0,449	0,000***
Org.-Struktur					0,275	0,001**
Set 3: Strategie	0,537	0,468	0,005**	0,000***		
Hochschulfachangebot					0,004	0,447
Stärken und Schwächen					0,292	0,024*
Org.-Struktur					0,125	0,211
Relevanz IG ¹					0,180	0,227
MO ³ : Studierende					0,018	0,848
MO ³ : Pot. Studierende					0,050	0,438
MO ³ : Alumni					0,189	0,003**
MO ³ : Strategie-Entw.					0,067	0,541
Set 4: Positionierung	0,539	0,460	0,640	0,000***		
Hochschulfachangebot					0,003	0,843
Stärken und Schwächen					0,278	0,038*
Org.-Struktur					0,116	0,262
Relevanz IG ¹					0,181	0,227
MO ³ : Studierende					0,013	0,898
MO ³ : Pot. Studierende					0,051	0,430
MO ³ : Alumni					0,183	0,005**
MO ³ : Strategie-Entw.					0,062	0,575
Identität					0,033	0,640

Abhängige Variable: Erfolg Interessengruppenansprache

n = 71

*** Signifikanzniveau $\alpha = 0,001$; ** Signifikanzniveau $\alpha = 0,01$; * Signifikanzniveau $\alpha = 0,05$

¹ IG = Interessengruppen; ³ MO = Marktorientierung

Die Ergebnisse der Regressionsanalyse, dargestellt in Tabelle 6.32, zeigen, dass die vier Sets zusammen einen Anteil von knapp 54% der Varianz der Erfolgseinschätzung bei der Interessengruppenansprache erklärt. Alle Variablen stellen, wie auch in der Tabellenspalte ANOVA abzulesen ist, signifikante erklärende Variablen für die Erfolgseinschätzung dar. Die unstandardisierten Koeffizienten B sind positiv, was bedeutet, dass die Erfolgseinschätzung bei steigendem Wert der unabhängigen Variablen in unterschiedlichem Maße zunimmt. Am

stärksten nimmt die Erfolgseinschätzung in Relation zur Stärken- und Schwächen-Bewertung um $B = 0,278$ zu (siehe Set 4). Diese Größe kann also so interpretiert werden, dass eine um einen Punkt höhere Bewertung der Hochschulstärken und –schwächen, bei Gleichbleiben der anderen Variablen des Sets, mit einer um $0,278$ Punkte höheren Erfolgseinschätzung verbunden ist.

Wie an den R^2 Ergebnissen abzulesen ist, sind die drei ersten Sets in Bezug auf die Erklärung der Varianz am stärksten. Die Positionierung, verkörpert durch die Variable „Identität“ steigert das R^2 nur noch um $0,002$ und vermindert das angepasste R^2 andererseits um $0,008$. Die Signifikanz der F-Veränderung gibt hierfür einen Wert von $p=0,640$ an, was noch einmal unterstreicht, dass die Positionierung zu keiner signifikanten Veränderung beiträgt. Die Rahmenbedingungen, Organisation und Strategie sind somit eindeutig stärker erklärend. Bei den einzelnen Variablen im vierten Set zeigt die rechte Spalte, dass die Stärken- und Schwächenbewertung bei einem Signifikanzniveau von $0,05$ und die marktorientierte Haltung in Richtung Alumni bei einem Signifikanzniveau von $0,01$ signifikant erklärende Variablen für die Erfolgseinschätzung sind.

Der einzige Faktor des Modells, der in der obigen Regressionsanalyse aufgrund der Korrelationsergebnisse nicht berücksichtigt wurde, ist „externe Dienstleister“. Bei Hinzunehmen dieses Faktors als fünftes Set der Regressionsanalyse zeigt sich, dass auch der Durchschnitt der Wahrscheinlichkeit des Einbezugs externer Dienstleister (strategisch und operativ) auf einem Signifikanzniveau von $p=0,000$ als signifikant beschreibend bezeichnet werden kann (ANOVA). Der unstandardisierte Koeffizient B liegt bei einem gering negativen Wert von $B=-0,044$ (operativ) bzw. $B=-0,038$ (strategisch). Bei diesem negativen Wert bewirkt jede Erhöhung des Variablenwerts „Wahrscheinlichkeit Einbezug externer Dienstleister (operativ)“ eine Verringerung der Erfolgseinschätzung der Interessengruppenansprache um $0,044$ Einheiten für den operativen Bereich und um $0,038$ Einheiten für den strategischen Bereich. Je unwahrscheinlicher der Einbezug, desto besser die Erfolgseinschätzung.

Die ausgeführte Regressionsanalyse identifiziert die Stärken- und Schwächen-Analyse der Hochschulen sowie das Sammeln und Nutzen von Marktinformationen über Alumni im Rahmen der Hochschulmarktorientierung als besonders kennzeichnende Faktoren auf die Erfolgseinschätzung der Interessengruppenansprache. Beim direkten Vergleich der zwei Faktoren in einer Regressionsanalyse zeigt sich, dass sie zusammen $41,6\%$ der Varianz der Erfolgseinschätzung erklären, wobei für die Stärken- und Schwächen-Analyse ein unstandardisierter Koeffizient von $B = 0,333$ und für die Marktorientierungsinformationen zu den Alumni $B = 0,247$ berechnet werden kann.

Ein interessanter Vergleich zu der Regressionsanalyse mit der abhängigen Variable „Erfolg Interessengruppenansprache“ liefert eine Regressionsanalyse mit der abhängigen Variable „Evaluation Marketingmaßnahmen“. Hierbei soll also getestet werden, welche Variablen der vier oben zusammengestellten Sets bestimmen, ob überhaupt kontrolliert wird, was man mit den Maßnahmen erreicht. Die Ergebnisse der Analyse werden in Tabelle 6.33 dargestellt.

Tabelle 6.33: 4 Set Regressionsanalyse: Evaluation Marketingmaßnahmen

Unabhängige Variablen	Modellzusammenfassung			ANOVA	Koeffizienten	
	R ²	angepasstes R ²	Signifikanz F-Veränderung	Signifikanz	B	Signifikanz
Set 1: Rahmenbeding.	0,095	0,074	0,016*	0,016*		
Hochschulfachangebot					0,500	0,136
Stärken und Schwächen					0,756	0,005**
Set 2: Organisation	0,253	0,225	0,000***	0,000***		
Hochschulfachangebot					0,050	0,105
Stärken und Schwächen					0,646	0,009**
Struktur					0,637	0,000***
Set 3: Strategie	0,495	0,442	0,000***	0,000***		
Hochschulfachangebot					0,046	0,092
Stärken und Schwächen					0,148	0,523
Struktur					0,204	0,227
Relevanz IG ¹					-0,098	0,705
MO ³ : Studierende					-0,184	0,287
MO ³ : Pot. Studierende					0,350	0,003**
MO ³ : Alumni					0,313	0,009**
MO ³ : Strategie-Entw.					0,489	0,017*
Set 4: Positionierung	0,503	0,445	0,246	0,000***		
Hochschulfachangebot					0,041	0,134
Stärken und Schwächen					0,109	0,643
Struktur					0,154	0,374
Relevanz IG ¹					-0,113	0,664
MO ³ : Studierende					-0,200	0,249
MO ³ : Pot. Studierende					0,340	0,004**
MO ³ : Alumni					0,278	0,023*
MO ³ : Strategie-Entw.					0,486	0,017*
Identität					0,150	0,246

Abhängige Variable: Evaluation Marketingmaßnahmen

n = 103

*** Signifikanzniveau $\alpha = 0,001$; ** Signifikanzniveau $\alpha = 0,01$; * Signifikanzniveau $\alpha = 0,05$

¹ IG = Interessengruppen; ³ MO = Marktorientierung

Insgesamt erklären die Variablen der vier Sets einen Anteil von 50,3% der Varianz der Variable „Evaluation der Marketingmaßnahmen“, etwas weniger als beim Erfolg der Interessengruppenansprache. Es fällt auf, dass die Stärken- und Schwächen-Bewertung in Bezug auf die Evaluation der Marketingmaßnahmen eine wesentlich weniger wichtige Rolle spielt. Dieses Ergebnis unterstützt stark die Vermutung, dass der Bezug zwischen der Stärken- und Schwächen-Bewertung und der Einschätzung des Erfolgs der

Interessengruppenansprache aufgrund der subjektiven Einschätzung beider Variablen entstanden sein kann.

Die Variablen, die sich im letzten Set noch als signifikant erklärend herausstellen, sind bei einem Signifikanzniveau von $\alpha=0,01$ die marktorientierte Haltung in Richtung potenzielle Studierende und bei einem Signifikanzniveau von 0,05 die marktorientierte Haltung in Richtung Alumni sowie die marktorientierte Strategieentwicklung, wobei der unstandardisierte Koeffizient B bei der Variable Strategieentwicklung am größten ist. Eine um einen Punkt höhere Bewertung der marktorientierten Strategieentwicklung ist demnach, bei Gleichbleiben der anderen Variablen des Sets, mit einer um 0,486 Punkte höheren Wahrscheinlichkeit der Evaluation der Marketingmaßnahmen verbunden.

Der Vergleich der beiden Regressionsanalysen verdeutlicht sehr anschaulich den Unterschied zwischen der subjektiv beurteilten Frage zum Erfolg der Interessengruppenansprache und der realistischer gestellten Frage zur tatsächlichen Evaluation der Marketingmaßnahmen. Für die Frage, ob die Hochschulen ihre Maßnahmen evaluieren, kristallisieren sich drei Variablen der Strategie heraus, die dafür signifikant erklärend sind, am signifikantesten die marktorientierte Haltung in Richtung potenzielle Studierende. Je professioneller die Hochschulen Informationen zu dieser sehr wichtigen Interessengruppe sammeln und nutzen, desto professioneller geht man auch mit der Evaluation der Maßnahmen um. Ebenso verhält es sich bei der marktorientierten Strategieentwicklung.

Die marktorientierte Haltung in Richtung Alumni kristallisiert sich bei beiden Analysen als signifikant erklärende Variable heraus. Die Vermutung, die sich hieraus ableiten lässt, ist jene, dass das Sammeln und Nutzen von Informationen über Alumni auf der einen Seite mit Bindungsmanagement im Sinne der Freundschaft, aber auch im Sinne der Förderung zu tun hat. Somit besitzt diese Variable zum einen eine subjektiv einzuschätzende Komponente im Sinne der Bindung der ehemaligen Studierenden an ihre Hochschule, zum anderen aber auch eine professionell strategische Komponente im Sinne der Nutzung ehemaliger Studierender als Geldgeber und Kooperationspartner.

In Anlehnung an das theoretische Modell liefert die Regressionsanalyse die Information, dass bei der Beurteilung der Frage, ob IST = SOLL in Bezug auf die Interessengruppenansprache gilt, auch die Rahmenbedingungen bzw. die selbst wahrgenommene Beurteilung der Stärken und Schwächen eine Rolle spielt. Ansonsten stellt sich durch die Analysen noch einmal deutlich heraus, dass die strategische Komponente der Marketing-Konzeption eine wichtige Rolle spielt beim Hochschulmarketing. Die Hochschulen die die Maßnahmen nicht evaluieren, können nur bedingt Aussagen zum Erfolg bei den

Interessengruppen tätigen. Die marktorientierte Haltung scheint für ein zu Recht als professionell zu beschreibendes Hochschulmarketing unabdingbar zu sein.

7 Fazit

Zum Abschluss der Studie ist es notwendig, ein rückblickendes Fazit in Bezug auf die verschiedenen Studienabschnitte zu ziehen. Diesbezüglich sollen zuerst die in Kapitel 1.3 gestellten Untersuchungsfragen beantwortet werden. Im zweiten Schritt, soll der Untersuchungsprozess reflektiert werden um daraufhin einen Ausblick für weitere Untersuchungen zu geben und mit einem zusammenfassenden Fazit zur praktischen Relevanz abzuschließen.

7.1 Zusammenfassende Schlussfolgerung

Um die Ergebnisse noch einmal in Kürze zusammenzufassen, werden im Folgenden kurze, prägnante Antworten auf die Sub- sowie die übergreifenden Forschungsfragen gegeben

Wie ist die Ausgangsposition der deutschen Hochschulen?

Die Hochschullandschaft teilt sich auf in die großen traditionellen Hochschulen und die kleineren jüngeren Hochschulen. Die Kriterien der Stärken- und Schwächen-Analyse werden überwiegend, vor allem von den Universitäten, als Stärken beurteilt.

Wie wird das Hochschulmarketing an deutschen Hochschulen organisiert?

An jeder Hochschule anders. Bei den staatlichen Hochschulen wird es meistens bei der Presse und Öffentlichkeitsarbeit angesiedelt, bei den privaten eher in einer Marketingabteilung. Die Hochschulleitung bestimmt und entscheidet maßgeblich mit.

Wie marktorientiert sind und handeln deutsche Hochschulen?

Die ersten Ansätze für eine marktorientierte Haltung sind da, aber es gibt noch starken Verbesserungsbedarf, vor allem in Richtung potenzielle Studierende. Nur die wenigsten deutschen Hochschulen scheinen mit Marktforschungsdaten zu arbeiten.

Welche Strategien setzen die deutschen Hochschulen ein, um sich dem Wettbewerb zu stellen?

Viele gleichzeitig, aber wenige voll ausgereifte. Die Kombination mehrerer Wettbewerbsstrategien scheint von Vorteil zu sein. Für die Marketingstrategie kann bei den meisten Hochschulen nur von Strategieansätzen die Rede sein.

Wie positionieren sich die deutschen Hochschulen?

Zum einen über ein Leitbild, das, zumindest an den traditionellen, großen Hochschulen, mehr als ein Muss denn als aussagekräftiges Dokument wahrgenommen wird. Zum anderen über ein Corporate Design, als eines der drei Teilelemente der Corporate Identity.

Welche Marketingkommunikationsmaßnahmen setzen die deutschen Hochschulen ein, um auf sich aufmerksam zu machen?

Vor allem Maßnahmen, die intern umgesetzt werden können. An erster Stelle steht die eigene Website und am meisten Geld gibt man aus für hochschuleigene Print-Publikationen. Mit externer „Werbung“ (Anzeigen, Bannering) stellen sich eher private Hochschulen dar.

In welchen Bereichen des Hochschulmarketings wünschen sich deutsche Hochschulen Unterstützung?

Externe Dienstleister, die über zusätzliches Know-how verfügen und bei der Grafik und dem Layout von Printprodukten helfen können. In der beratenden Funktion sollten externe Dienstleister vor allem über gute Zielgruppenkenntnisse verfügen und, insbesondere für die Fachhochschulen, günstig sein.

Nachdem die spezifischen Fragen beantwortet worden sind, wird nun eine kurze Antwort auf die zwei übergeordneten Fragen gegeben, um daraufhin die zentrale Frage zum Status quo des Marketings beantworten zu können.

Welche Notwendigkeit besteht bei den / sehen die Hochschulen, um Marketing zu betreiben?

An den jungen privaten Hochschulen spielt das Marketing von Grund auf eine wichtige Rolle, um sich inmitten der bereits etablierten Hochschullandschaft zu positionieren. Die deutschen Universitäten scheinen die Notwendigkeit, sich aktiv für eine gute Positionierung einzusetzen zu müssen, nicht wahrhaben zu wollen und ruhen sich derweil noch auf einem vermutlich bereits bestehenden guten Ruf aufgrund ihrer Stärken aus.

Wie professionell gehen die deutschen Hochschulen das Marketing an?

Nur wo die Notwendigkeit des Marketings gesehen wird, kann auch von einer professionelleren Herangehensweise die Rede sein. Für die deutschen Hochschulen unter privater Trägerschaft zeigen die Ergebnisse eine durchaus professionelle Herangehensweise auf, für die staatlichen Hochschulen weniger.

Wie ist der Status quo des Marketings deutscher Hochschulen?

Nach den detaillierten Analysen der verschiedenen Dimensionen an sich und in Bezug zueinander kann geschlussfolgert werden, dass die jungen, privaten Hochschulen in Deutschland im Sinne der im Fragebogen abgefragten Konstrukte einen ziemlich hohen Professionalitätsgrad erreicht haben. Bei den staatlichen Hochschulen sind erste Ansätze zu sehen. Für einen wirklich professionellen Umgang mit den Themen gibt es jedoch wenig Anzeichen. Woran es vor allem scheitert ist die strategische Herangehensweise.

7.2 Reflektion

Bei der Auswahl der verschiedenen Inhalte des Fragebogens haben die Grundlageninterviews eine wichtige Rolle gespielt. Eine größere Auswahl an Interviewpartnern, sowohl auf externer als auch auf interner Seite, hätte die inhaltlichen Aspekte noch weiter absichern können. Vor allem Interviews mit Marketing-Beauftragten von privaten und kirchlichen Hochschulen hätten einen noch tieferen Einblick in die Vielfalt der Ausprägungen des Hochschulmarketings in Deutschland geben können. Die qualitative Grundlage war für die Konzeption des Fragebogens unabdingbar. Der Begriff Hochschulmarketing wird in Deutschland noch sehr unterschiedlich eingesetzt, was auch in manchem Feedback auf den Fragebogen angesprochen wurde. So wurde zum Beispiel von manchen Teilnehmern bemängelt, dass die zu Beginn des Fragebogens formulierte Definition des Begriffs Hochschulmarketing zu ungenau und breit ist, wohingegen andere die Definition sehr passend fanden. Diese Wahrnehmung hängt wahrscheinlich sehr eng mit dem Professionalisierungsgrad des Marketings zusammen. Der berufliche Hintergrund der Marketing-Beauftragten wurde im Fragebogen nicht erfragt. Für weitere Analysen wäre es jedoch von großem Vorteil, wenn man nachvollziehen kann, in wie vielen deutschen Hochschulen sich Experten vom Fach um das Thema kümmern. Ein Nachteil des Fragebogens ist die unpersönliche Ansprache. Durch die Zielsetzung, eine allgemein gültige Variante zu formulieren, ist der Fragebogen weniger gut zugeschnitten auf die einzelnen Extrema, etwa den Marketing-Experten einer privaten Hochschule im Gegensatz zum Rektor einer Hochschule für Kirchenmusik.

Die Länge des Fragebogens hat wahrscheinlich bei einigen der 82 Personen, die sich den Fragebogen nur angeschaut haben, und den 90 Personen, die diesen nur teilweise ausgefüllt haben zum Abbruch geführt. Von manchen Teilnehmern kam zum Ende die Anmerkung, dass sie allein schon für das Aufsuchen der Informationen zur Anzahl der eingeschriebenen Studierenden etc. länger gebraucht haben als angegebenen 15 Minuten. Im Großen und Ganzen wurde der Fragebogen jedoch sehr positiv beurteilt und über die Hälfte der Teilnehmer waren daran interessiert, die Resultate zu erhalten.

Bei einigen Hochschulen wurde die Teilnahme an der Umfrage verweigert, weil die Häufigkeit solcher Umfragen ein zu großes Ausmaß annehme und dementsprechend nicht mehr zu leisten sei. Diese Anmerkung zeigt, dass sich auf dem Gebiet der Forschung zum Thema Hochschulmarketing einiges tut. Die Verständigung untereinander scheint aber weniger gut zu sein. Für weitere Untersuchungen wäre es von großem Nutzen, wenn es eine Übersicht der bereits vollzogenen Untersuchungen zum Thema als Metastudie gäbe.

Bei den inhaltlichen Ergebnissen gilt es zu berücksichtigen, dass die Strukturen an den unterschiedlichen Hochschulen sehr unterschiedliche sind und somit schwer sicherzustellen ist, ob man mit den gestellten Fragen die richtigen Personen erreicht hat oder ob es nicht irgendwo in der Hochschule Personen gibt, die sich schon spezieller mit zum Beispiel einem Thema wie „Alumni-Management“ auseinandersetzen. Die einzige Lösung dieses Problems könnte sein weitere Untersuchungen in diesem Bereich an den Rektor oder Präsidenten einer Hochschule zu adressieren und diesen, abhängig vom Inhalt entscheiden zu lassen, wer an der Hochschule der geeignete Teilnehmer für eine solche Umfrage ist. Die Response-Rate würde sich bei einem solchen Umweg jedoch sicherlich verschlechtern. In Bezug auf die vielfältigen Zielgruppen wäre es für weitere Untersuchungen auch hilfreich mit Filterfragen zu arbeiten, um den Inhalt des Fragebogens mehr auf die Situation des Teilnehmers zuzuschneiden.

Die Zuverlässigkeit der Fragebogenkonstrukte wurde als sehr zufriedenstellend befunden. Vor allem auch für das modifizierte Konstrukt „Marktorientierung“ können anhand der Reliabilitätsanalyse hohe Alpha-Werte selbst für die einzelnen Sub-Komponenten ermittelt werden. Bei weiterer Verwendung der Konstrukte sollte jedoch versucht werden die Aussagen abwechslungsreicher einzusetzen und nicht nur positive Formulierungen zu verwenden, um den Effekt der Zustimmung mit dem Gedanken „so muss es gemacht werden und wir machen es auch so ähnlich“ zu vermeiden.

Bereits bei der Analyse und Interpretation der Fragebogenkonstrukte wurde auf den Bezug zu den Komponenten der Marketing-Konzeption und zum Marketing-Management eingegangen. Für das allgemeine Fazit zum Studieninhalt ist noch einmal in Erinnerung zu rufen, dass die Rücklaufquote von 32% zwar überaus zufriedenstellend ist und die Stichprobe ein gutes Abbild der Realität darstellt, man aber nicht übersehen darf, dass der Umfang von 105 Teilnehmern für manche Analysen sehr klein ist. Zudem muss berücksichtigt werden, dass die Teilnehmer, die sich die Zeit für die Umfrage genommen haben, nicht den Durchschnitt aller Marketing-Beauftragten der deutschen Hochschullandschaft widerspiegeln (vergleiche Kapitel 6) und dass diese zum Teil sozial wünschenswerte Antworten geben, um die Hochschule nicht zu schlecht darzustellen.

7.3 Ausblick

In Anlehnung an den Ablauf des Marketing-Managements, wie er in Kapitel 3.4 dargestellt wurde, wird im weiteren Verlauf auf die einzelnen Konstrukte eingegangen und angegeben, in welchen Bereichen, aufbauend auf die gefundenen Informationen, weitere Forschung sinnvoll und notwendig ist.

Rahmenbedingungen

Die Ergebnisse zur Ausgangsposition bzw. den Rahmenbedingungen der Hochschulen wurden bereits ausführlich erläutert. Auffallend in der Bewertung der Stärken und Schwächen ist das Ergebnis, dass die Universitäten sich im Hinblick auf die Kriterien besser bewerten als die Fachhochschulen und somit ggf. weniger die Notwendigkeit sehen, im Bereich des Marketings aktiv zu werden. Anhand des Einsatzes anderer Stärken- und Schwächen-Kriterien könnte man untersuchen, ob dieses Phänomen allgemeingültig ist. Außerdem wäre es interessant, für die jeweiligen Kriterien einmal zu prüfen, ob die Interessengruppen der Hochschule diese gleich oder anders bewerten, womit man einen direkten Vergleich der Außenwahrnehmung zur Eigenwahrnehmung vornehmen könnte. Die Analysen zur Stärken- und Schwächen-Einschätzung haben gezeigt, dass die Bewertung der verschiedenen Faktoren in Verbindung steht mit der Strategie, der Positionierung und den Kommunikationsmaßnahmen, somit allen Komponenten der Marketing-Konzeption.

Organisation

Sowohl die Analyse der Rahmenbedingungen als auch die Analysen zu den internen Ressourcen der Hochschulen zeigen, dass vor allem die personellen Ressourcen an den Hochschulen knapp sind. An vielen Hochschulen ist nicht deutlich, wer sich dem Thema Marketing widmet und es gibt keine explizit dafür anerkannten Stellen. Das zeigt auch die Frage, wo das Marketing angesiedelt ist, worauf die Teilnehmer sehr variierende Antworten gegeben haben. Es fällt auf, dass das Hochschulmarketing, außer bei den privaten Hochschulen, immer noch wesentlich häufiger in der Abteilung der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit als in einer eigenen Marketingabteilung angesiedelt ist. Aber auch wenn das Marketing scheinbar formal noch nicht seinen Platz gefunden hat, geben insgesamt 64% der Befragten an, dass die Funktion des Hochschulmarketings in der Organisationsstruktur verankert ist. Um weitere Einsichten in diese Ergebnisse zu gewinnen, wäre eine vergleichende Betrachtung der hochschulinternen Strukturen notwendig, bei der gleichzeitig auch nach die Akzeptanz und Zusammenarbeit im Bereich des Hochschulmarketings geschaut werden müsste.

Ein weiterer Faktor der internen Strukturen ist die Zustimmung der Hochschulleitung in Bezug auf Marketing-Projekte. Die Ergebnisse zeigen, dass so gut wie alle Entscheidungen letztendlich im Rektorat oder Präsidium gefällt werden. Soll das Marketing also funktionieren, bedarf es des derzeit des Zuspruches der Leitung, was in 35% der deutschen Hochschulen schon voll und ganz gegeben ist. Für weitere Forschung auf dem Gebiet wäre demnach auch eine Bestandsaufnahme der Marketingakzeptanz unter den Präsidenten und Rektoren der deutschen Hochschulen von großer Bedeutung.

Zum Budget, das für das Hochschulmarketing zur Verfügung steht, haben 30% der Teilnehmer keine Angaben machen wollen oder können. Wie auch in den Interviews deutlich wurde, fällt den Verantwortlichen die genaue Angabe oft schwer, wie viel Budget für das Marketing zur Verfügung steht. Auf der anderen Seite ist das auch ein Thema, zu dem man scheinbar ungern Angaben macht. Bei allen Angaben, die die Teilnehmer machen, sehen sie sich als Sprachrohr der Hochschule, die sie nicht in ein schlechtes Licht rücken wollen. Als in der Öffentlichkeit stehende Institutionen scheint die Skepsis gegenüber diesen internen Angaben sehr groß zu sein, wie auch in den Kommentaren zum Fragebogen angegeben wird. Mit Blick auf die Zukunft glauben 47% der Teilnehmer, dass das Budget steigen wird, was für die weitere Professionalisierung ein wichtiger Faktor ist. Bei dieser, allgemeiner formulierten Frage, sind die Teilnehmer eher bereit eine Antwort zu geben. Bei weiteren Untersuchungen können diese Resultate berücksichtigt werden, um die Antwortwahrscheinlichkeit zu erhöhen.

Die Fragen zum Angebot der Hochschulen sind im Fragebogen relativ dürftig gestellt worden. In Bezug auf das Fachangebot der Hochschulen lassen sich wenig bis keine besonderen Rückschlüsse auf die Hochschulen ziehen. Interessant wäre es im Zuge der weiteren Entwicklungen zu schauen, ob Hochschulen ihre Angebote im Bereich der Fächer als auch im Bereich der Dienstleistungen intensiver angehen, um sich im Sinne des Produkt- oder Projektmanagements vom Wettbewerb abzusetzen. Diesen Vorschlag macht auch Frau Glees-zur Bonsen, die selbst bereits viel Erfahrung im Hochschulkommunikationsbereich auf interner sowie auf externer Seite gesammelt hat, in einem Vortrag zum Thema „Wenn Unis sich positionieren“. Derzeit scheinen sich die Hochschulen eher um die Kommunikation des bereits vorhandenen Angebots zu kümmern. Von Marketing im ursprünglichen Sinne kann hier nicht die Rede sein und daran wird sich auch nur schwer etwas ändern lassen, so lange die strukturellen Grundlagen dafür nicht geschaffen werden. Dieser Gedanke bildet die Brücke von den internen Ressourcen, der Organisation, zu den Informationen über externe Bedingungen, der Strategie, als Bindeglied der Marketing-Konzeption.

Strategie

Im Großen und Ganzen unterstützen die Ergebnisse der Korrelations- und Regressionsanalyse in Bezug auf das Konstrukt „Strategie“ die Relevanz, die diesem auch in der Theorie zugesprochen wird. Die Strategie hängt stark mit der Positionierung und den Kommunikationsmaßnahmen zusammen. Das Problem an den deutschen Hochschulen ist jedoch, dass nur fünf Prozent der Aussage „An unserer Hochschule gibt es eine voll ausgereifte Marketingstrategie“ voll und ganz zustimmen. Bei diesem Ergebnis stellt sich die Frage, welche Probleme die Hochschulen im Bereich der Strategieentwicklung sehen. Eine Frage, der in weiteren Untersuchungen auf hochschulinterner Ebene weiter nachgegangen werden kann und muss.

Auch die Definition der wichtigsten Interessengruppen gehört zur strategischen Bearbeitung im Bereich des Marketings. In Bezug auf die unterschiedlichen Interessengruppen, die für die Hochschulen eine Rolle spielen, sollte man für zukünftige Untersuchungen den Kreis kleiner ziehen und nur mit dem kleinsten gemeinsamen Nenner arbeiten, so dass die Ergebnisse besser verglichen werden können. Die Teilnehmer der Studie bewerten gemittelt die Studierenden der eigenen Hochschule als wichtigste Interessengruppe, dicht gefolgt von den Studieninteressierten. Auch beim Sammeln und Nutzen von Marktinformationen stehen die Studierenden der eigenen Hochschule an erster Stelle, weit vor den Alumni und den Studieninteressierten. Diese Ergebnisse lassen die Vermutung zu, dass man sich an den Hochschulen vor allem der Interessengruppe widmet, die gut zugänglich ist, und den Akzent beim Marketing auf das wörtlich genommene Studierendenmarketing legt. Über die potenziellen Studierenden scheint man wenige Informationen zu haben, entweder weil keine Marktforschungsdaten vorliegen, oder weil diese nicht genutzt werden. Weitere Analysen zur Rolle der Interessengruppen und zum Einsatz von Marktforschung sind notwendig um diese Daten besser interpretieren zu können.

Die Rolle der marktorientierten Haltung in Richtung Alumni wurde bei der Erstellung des Fragebogens mit aufgenommen, um den ganzen Studien-Lebenszyklus abzudecken. Dass diese Komponente bei der Regressionsanalyse eine so zentrale Rolle einnehmen würde, war nicht vorherzusehen. Bei genauerer Betrachtung wird jedoch klar, dass die Alumni eine sehr gesonderte Rolle einnehmen und oftmals in eigen dafür eingerichteten Vereinen von Freunden und Förderern o.ä. betreut werden. Um mehr über die tatsächliche Rolle dieser Interessengruppe in Erfahrung zu bringen, sollten diese Vereine gezielt adressiert werden.

Bei den Wettbewerbsstrategien stellt sich laut den Ergebnissen heraus, dass man sich in der Regel auf die internen Ressourcen konzentriert und sich weniger um die zielgerichtete Kommunikation im Sinne der Aufteilung in Marktsegmente kümmert. Laut Korrelationsanalyse scheinen die Hochschulen, die mehrere der im Fragebogen

aufgeführten Strategien kombinieren, strukturell besser organisiert und in der Strategieentwicklung marktorientierter zu sein. Wie der Einsatz der Wettbewerbsstrategien genau geplant wird, müsste weitergehend geprüft werden.

Positionierung

Im Rahmen der Positionierung zeigen die Ergebnisse, dass 44% der teilnehmenden Hochschulen anhand eines Leitbildes, mit dem sie zufrieden sind, die Grundsätze und Ziele der Hochschule festgelegt haben. Das Thema Leitbild wird an vielen Hochschulen als problematisch bezeichnet und intern als „Leidbild“ tituiert, womit ausgedrückt wird, wie schwer es ist, ein sich unterscheidendes, einzigartiges Leitbild für eine Hochschule zu formulieren. An den privaten Hochschulen scheint das Vorhandensein eines Leitbildes selbstverständlich zu sein. Zur Hilfestellung für den Grossteil der deutschen Hochschulen, die noch nicht über ein Leitbild verfügen, könnte eine vergleichende Studie zum Entwicklungsprozess eines Hochschul-Leitbildes einen großen Mehrwert liefern.

Die Corporate Identity scheint bei den Hochschulen auf das Corporate Design reduziert zu werden. 78% der teilnehmenden Hochschulen verfügen über eine klar definierte visuelle Darstellung nach innen und außen. Am wenigsten scheint man sich durchschnittlich um klar festgelegte Verhaltensweisen zu kümmern. Wiederum fällt bei der Betrachtung der Identität auf, dass die privaten Hochschulen signifikant stärker am Aufbau einer Identität arbeiten als die staatlichen Hochschulen. Im Zuge dieser Ergebnisse stellt sich allerdings die Frage, ob der Gedanke der aus den drei Komponenten bestehenden Identität den Hochschulen überhaupt bekannt ist, wobei sich vor allem die Frage stellt, was genau zum Corporate Design gezählt wird.

Die großen staatlichen Hochschulen und Universitäten arbeiten schon seit langer Zeit erfolgreich als Bildungsinstitutionen. Die Aufgabe der Positionierung stellt für sie eine große Herausforderung dar, auch wenn es „nur“ darum geht, allgemeingültig festzuhalten, welche Ziele man verfolgt und wie man diese erreichen bzw. nach außen tragen will. Bei den jungen Hochschulen wird der Weg andersherum bestritten: Ganz zu Anfang beschäftigt man sich mit den Zielen, die man mit der neu gegründeten Hochschule erreichen will und positioniert diese inmitten der umfassenden deutschen Hochschullandschaft, um dieser einen bisher unzureichend berücksichtigten Aspekt hinzuzufügen.

Kommunikationsmaßnahmen

Schon bei der Erstellung des Fragebogens wurde Rücksicht darauf genommen, dass die Teilnehmer mit den Fragen nicht überfordert werden. Im Rahmen des Marketing-Mix war eine Einschränkung auf die kommunikationspolitischen Instrumente notwendig, weil aus den Interviews abzuleiten war, dass die Hochschulen dieses Instrumentarium am ehesten

kennen. Laut Ergebnissen sprechen die deutschen Hochschulen mit diesen Instrumenten die Studieninteressierten an, die in Bezug auf den aktiven Einsatz und die Erfolgsmessung der Ansprache vor den Studierenden genannt werden, die vorher noch als wichtigste Interessengruppe eingeschätzt und als die Interessengruppen bezeichnet wurde, in dessen Richtung man am ehesten marktorientiert handelt. Die Studierenden sind wichtig und man weiß viel über sie. Über die Studieninteressierten weiß man wenig, ist sich aber des Erfolgs der Ansprache dieser Zielgruppe sehr sicher.

Die Frage ist jedoch, worauf diese Einschätzungen basieren. Nur 26% der deutschen Hochschulen evaluieren die von ihnen eingesetzten Maßnahmen, wobei Hochschulen unter privater Trägerschaft die Maßnahmen signifikant häufiger evaluieren als Hochschulen unter staatlicher Trägerschaft. Die Tatsache, dass die Maßnahmen noch wenig evaluiert werden, hängt wahrscheinlich auch mit der Art der eingesetzten Maßnahmen zusammen. Am häufigsten werden Maßnahmen eingesetzt, die intern erstellt werden (eigene Website, Marketingpublikationen der eigenen Hochschule etc.). Anzeigen in Printmedien oder Werbung auf anderen Websites spielen vor allem bei den staatlichen Hochschulen noch keine Rolle. Bei diesen Maßnahmen ist es jedoch wesentlich gängiger, dass Evaluationsdienste mit angeboten werden (Copy-Tests, Klickraten etc.). Bei den Maßnahmen, die hochschulintern organisiert und umgesetzt werden, sieht man weniger die Notwendigkeit der Evaluation und ist wahrscheinlich auch weniger dazu bereit dafür extra Zeit einzuplanen.

Aktuell wird am meisten Budget, nämlich 29% des gesamten Hochschulmarketing-Budgets, für hochschuleigene Print-Publikationen ausgegeben. Für die Instandhaltung der eigenen Website wird wenig bis kein Geld eingeplant. Unter Berücksichtigung der Kosten, die bei der Herstellung von Print-Produkten wesentlich höher liegen, wäre es sehr interessant, für die weiteren Jahre zu beobachten, wie sich die Entwicklung des Einsatzes von Maßnahmen weiter entwickelt. Fakt ist, dass die Hochschulen den Einsatz der eigenen Website als die Visitenkarte für den potenziellen Studierenden, der mit dem World-Wide-Web aufgewachsen ist, nicht unterschätzen dürfen ebenso wie man den Gedanken des Banner-Schaltens auf anderen Websites, auf denen die Zielgruppen sich täglich austauschen, nicht ausschließen sollte.

Externe Unterstützung

Bei den Gedanken zu den Kommunikationsmaßnahmen schließt sich das Fazit zum Umgang mit externen Dienstleistern inhaltlich gleich an, auch wenn es keinen Teil der Marketing-Konzeption ausmacht. Der Status quo Bericht zeigt, dass die Hochschulen der Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern eher skeptisch gegenüberzustehen. Wenn man sich für die Zusammenarbeit entscheidet, liegt es häufig daran, dass man sich zusätzliches

Know-how erhofft. Zum Beispiel können sich die staatlichen Hochschulen, die an der Studie teilgenommen haben, eher als die privaten Hochschulen vorstellen, für die Erstellung eines neuen Corporate Designs mit externen Dienstleistern zusammenarbeiten, was die zur Identität gefundenen Ergebnisse noch einmal bestärkt. Man scheint sich an den großen, traditionellen Hochschulen bewusst zu werden, dass die Umsetzung solch tiefgreifender Veränderungen vielleicht besser unter Beobachtung von Experten vollzogen werden kann. Für die Zukunft zeigen die Ergebnisse, dass man sich die Zusammenarbeit generell eher im strategischen Bereich vorstellen kann, wobei die Hochschulen im Bereich der Beratung im Wesentlichen darauf achten, dass die externen Dienstleister die Zielgruppen kennen. Diese Ergebnisse unterstützen wiederum, was auch für die marktorientierte Haltung ermittelt werden konnte: es scheint am Wissen über die anzusprechenden Interessengruppen zu mangeln.

Eine weitere Beobachtung der Entwicklung dieser Aufgabenbereiche ist wiederum für externe Berater sehr wichtig, weil man besser einschätzen kann, welche Probleme die Hochschulen sehen.

7.4 Praktische Relevanz

Die wichtigste Frage, die sich als Fazit sowohl in Bezug auf die Erstellung des Fragebogens als auch zum Studieninhalt stellt, ist, ob der Begriff Hochschulmarketing der passende Begriff zur Umschreibung des Versuchs der Wettbewerbspositionierung von deutschen Hochschulen in Zeiten des Bologna-Prozesses ist. Zwar ist der Begriff gängig und etabliert sich an den Hochschulen, was auch der Grund dafür ist, dass er im Fragebogen eingesetzt wurde, aber die genauere Betrachtung der Situation an den Hochschulen macht deutlich, dass es sich hier um etwas anderes handelt als Marketing im eigentlichen Sinne. Die Hochschulmarketing-Beauftragten bestimmen beim „P“ des Produktes der Hochschulen, also z.B. beim Curriculum oder den sonstigen Dienstleistungen, nicht mit, sondern nutzen es im guten Falle und kommunizieren es, oder aber übergehen es im weniger guten Fall und kommunizieren es nicht.

Trotzdem beschäftigen sich die Marketing-Beauftragten mit der Strategie, die die Hochschule zur Positionierung einsetzen will bzw. einsetzt, auch wenn hiervon nur an wenigen Hochschulen wirklich die Rede sein kann. Vielleicht würde es den Verantwortlichen ihren Auftrag erleichtern, wenn man den Begriff „Hochschulmarketing“ ersetzen würde durch die Bezeichnung „Strategie und Kommunikation“. Zwar ändern sich dadurch die Herausforderungen nicht, aber die grundlegende Akzeptanz, vor allem in den großen traditionellen Hochschulen, könnte durch eine solche Änderung der Betitelung durchaus gesteigert werden.

Aber auch unter einem anderen Namen würden die nötigen Schritte die gleichen bleiben, wie sie im theoretischen Modell in Kapitel 3.5 dargestellt werden. Es muss den Hochschulen gelingen, sich den grundlegenden Fragen der Identität zu stellen, diese in Strategien umzusetzen, um daraus wiederum Maßnahmen ableiten zu können. Das wichtigste bei der Strategie ist die Weiterentwicklung der Orientierung an den wichtigen Interessengruppen, die die Hochschule hat, und weniger eine pur am marktwirtschaftlichen Wettbewerb ausgerichtete Strategie. Es treffen Angebot und Nachfrage aufeinander. Ein Markt entsteht und in diesem Markt gilt es sich zu orientieren und zwar an den Bedürfnissen, die auf Seiten der Interessengruppen herrschen. Derzeit steht man dem als „Marktorientierung“ betitelten Konstrukt noch skeptisch gegenüber; auf Dauer sollte es den deutschen Hochschulen jedoch gelingen, mit zumindest den europäischen Hochschulen gleichzuziehen. Bis dahin ist es noch ein weiter Weg, der wegführen muss von der Struktur, die zusätzlich anfallende Arbeit der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit mit aufzuerlegen, hin zu einer als bindendes Glied der Hochschule fungierenden, integriert strategischen Kommunikationsabteilung, die autark agieren kann und von der Hochschulleitung unterstützt wird.

Literaturverzeichnis

- Atuahene-Gima, K. (1995). An Exploratory Analysis of the Impact of Market Orientation on New Product Performance. *Elsevier Science Inc.*, 12, 275-293.
- Backes, U. & Leven, W. (1987). Universitäre Öffentlichkeitsarbeit. *Beiträge zur Hochschulforschung*, 3, 299-324.
- Becker, J. (2006) *Marketing-Konzeption – Grundlagen des Ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements* (8. Auflage). München: Verlag Vahlen
- Becker, P. (1989). *Marketing für Hochschulen – Probleme und Perspektiven*. Kassel: Gesamthochschule Kassel, Referat für Öffentlichkeitsarbeit.
- Becker, P. (1990). Marketing für Hochschulen – Rationale Ökonomie oder Forschungsfreiheit? *Deutsche Universitäts Zeitung*, 7, 15-16.
- Behrens, I. & Göhring, A. (2007). *Abschied von Humboldt? Reformprozesse an deutschen Hochschulen*. Hochschulspott: Bildung und Wissenschaft. Göttingen: Universitätsverlag.
- Birkigt, K. & Stadler, M. (1994). *Corporate Identity, Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele* (10. Auflage). Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie.
- Bode, C. (2006). Internationales Hochschulmarketing in Deutschland – Konzepte, Ergebnisse und Perspektiven. In: Deutscher Akademischer Austauschdienst (Hrsg.), *Hochschulmarketing – Die internationale Hochschule* (Band 9). Bielefeld: Bertelsmann.
- Brosius, F. (2004). *SPSS 12. Das mitp-Stansardwerk*. Bonn: mitp.
- Bruhn, Manfred (2005): *Marketing für Nonprofit-Organisationen. Grundlagen, Konzepte, Instrumente*. Stuttgart: Kohlhammer (Kohlhammer-Edition Marketing).
- Bruhn, M. & Stauss, B. (2008). *Dienstleistungsmarken: Forum Dienstleistungsmanagement*. Wiesbaden: Gabler.

- Brüser, René (2006): *Perspektiven des Hochschulmarketing. Eine theoretische und empirische Bestandsaufnahme*. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.
- Bundesagentur für Arbeit (2007). *Abi – dein Weg in Studium und Beruf*. Online verfügbar unter http://www.abi.de/data/PrintEdition/21/abi200708_studium.pdf, aufgerufen am 10. Januar 2009.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (2008a). *Internationalisierung der Hochschulen*. Online verfügbar unter <http://www.bmbf.de/de/908.php>, aufgerufen am 10. November 2008.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (2008b). *Schavan: Mehr Autonomie für die Hochschulen in Deutschland*. Online verfügbar unter <http://www.bmbf.de/press/2044.php>, aufgerufen am 10. November 2008.
- Caruana, A., Ramaseshan, B., Ewing, M.T. (1998). Do universities that are more market oriented perform better? *International Journal of Public Sector Management*, 11, 55-70.
- Centrum für Hochschulentwicklung (2008a, 13. November). *Hochschulmarketing im Zeichen des Löwen*. Online verfügbar unter http://www.che-concept.de/downloads/Veranstaltungen/CHE_Vortrag_Evers_Sei_klug_studier_in_Halle_081113_PK186.pdf, aufgerufen am 21. Mai 2009.
- Centrum für Hochschulentwicklung (2008b, 13. November). *Hochschulmarketing 2.0 – Empirisch basiertes Studierendenmarketing, Datenatlas*. Online verfügbar unter http://www.che-concept.de/downloads/Veranstaltungen/CHE_Vortrag_Langer_Datenatlas_081113_PK186.pdf, aufgerufen am 21. Mai 2009.
- CHE Consult (2009). *Mission Statement*. Online verfügbar unter: <http://www.che-consult.de/cms/?getObject=372&getLang=de>, aufgerufen am 27. Mai 2009
- Clark, B.R. (1995). Complexity and Differentiation: The Deepening Problem of University Integration. In: Dill, D.D. & Sporn, B. (Hrsg.). *Emerging Patterns of Social Demand on University Reform: Through a Glass Darkly* (S. 159-169). Oxford/New York/Tokio: Pergamon.

- Cristofolini, P. (1995). Markenpolitik und Verkaufsförderung. *Markenartikel*, 57, 426-430.
- Davies & Malchiori (1982). Developing the image and public reputation of universities: The managerial process. *International Journal of Institutional Management in Higher Education*, 6(2), 87-108.
- Davis, J.H., Ruhe, J.A., Lee, M. & Rajadhyaksha, U. (2007). Mission Possible: Do School Mission Statements Work? *Journal of Business Ethics*, 70, 99-110.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The rites and rituals of corporate life*. Reading, Mass: Addison-Wesley pub.co.
- Dooley, D. (2001). *Social Research Methods (4th edition)*. Prentice Hall: Upper Saddle River, New Jersey.
- Drucker, P.F. (1990). *Managing the Non-Profit Organisation*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Dürbaum, M. (1992). Nichts geht von selbst. *Gablers Magazin*, 6, 12-16.
- Dutton, J.E., Dukerich, J.M & Harquail, C.V. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-263.
- Emans, B. (2002). *Interviewen – Theorie, techniek en training* (vierde druk). Groningen: Stenfert Kroese.
- Engelhardt, W. H. & Kleinaltenkamp, M. & Reckenfelderbäumer, M. (1993). *Leistungsbündel als Absatzobjekte. Ein Ansatz zur Überwindung der Dichotomie von Sach- und Dienstleistungen. Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 45(5), 395-426.
- Fedrowitz, J., Krasny, E. & Ziegele, F. (1998). *Hochschulen und Zielvereinbarungen – neue Perspektiven der Autonomie*. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Field, A. (2005). *Discovering Statistics Using SPSS* (second edition). London, California, New Delhi: Sage Publications.

- Frank, D. & Schlund, W. (2000). Eine neue Lösung des alten Skalenproblems. *Planung & Analyse*, 6, 56-59.
- Fritz, W. (1996). Marketing als Konzeption des Wissenschaftsmanagements (Teil I). *Wissenschaftsmanagement*, 1, 19-23.
- Gemert, L. van & Woudstra, E. (2005). *Become a Communication Expert*. Wierden: Promotieel Drukwerk Service.
- Gerhard, J. (2004). Die Universitätsmarke. Ein Konzept für deutsche Universitäten. Lohmar-Köln: Josef Eul Verlag.
- Häyriinen-Alestalo, M. & Peltola, U. (2006). The problem of a market-oriented university. *Higher Education*, 52, 251-281.
- Harnack, N. (2006). *Markenpolitik von Universitäten – Eine qualitative Untersuchung zu den Spezifika der Markenpolitik von Universitäten*. Jena, Deutschland: Friedrich-Schiller-Universität Jena, Fakultät für Sozial- und Verhaltenswissenschaften, Bereich Medienwissenschaft.
- Harpenau, J. (1992). *Selbstdarstellung als Instrument im Wettbewerb zwischen Hochschulen*. Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Harris, L.C., Ogbonna, E. (2001). Leadership style and market orientation: an empirical study. *European Journal of Marketing*, 35(5/6), 744-764.
- Heiland, T. (2001). *Marketing und Wettbewerb im deutschen Hochschulsystem*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag GmbH.
- Hermeier, B. (1992). *Konzept eines marketingorientierten Hochschulmanagement – theoretische Ansätze und Befunde*. Essen: Universität GH Essen.
- Hochschulrektorenkonferenz (2009) *Hochschulkompass Hochschulen*. Online verfügbar unter: http://www.hochschulkompass.de/kompass/xml/index_hochschule.htm, aufgerufen am 20. April 2009.
- Hooley et al. (2003). Market orientation in the service sector of the transition economies of central Europe. *European Journal of Marketing*, 37, 86-106.

- ILMES (2009). Cronbachs Alpha. Online verfügbar unter:
http://www.lrz-muenchen.de/~wlm/ilm_c4.htm, aufgerufen am 20. August 2009.
- Ireland, D. & Hitt, M. (1992). Mission Statements: Importance, Challenge and Recommendations for Development. *Business Horizons*, 35, 34-42.
- Jesse, B. (2007). *Hochschulen im Wettbewerb – Imageanalyse als Voraussetzung für Kooperationen mit Wirtschaftsunternehmen*. Köln: Institut für Europäische Sportentwicklung und Freizeitforschung der Deutschen Sporthochschule Köln.
- Kapferer, J.-N. (2000). *Strategic Brand Management: Creating, and Sustaining Brand Equity Long Term* (2. Auflage). London: Kogan Page.
- Köhler, R. (1995). Marketing-Organisation. In: Tietz, B., Köhler, R. & Zentes, J. (Hrsg.), *Handwörterbuch des Marketing* (2.Auflage) (S. 1636-1653). Stuttgart: Verlag Schäffer-Poeschel.
- Kohli, A. K. & Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54, 1-18
- Kohli, A.K., Jaworski, B. J. & Kumar, A. (1993). MARKOR: A measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, 30, 467-477.
- Kotler, P., Murphy, P.E. (1981). Strategic planning for Higher Education. *Journal of Higher Education*, 52(5), 470-489.
- Kotler, P. & Andreasen, A.R. (1991). *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations* (4th edition). New Jersey: Pearson.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. & Wrong, V. (2007). *Grundlagen des Marketing* (4. Auflage). München: Pearson Studium.
- Kuß, A. (2004). *Marktforschung - Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse*. Wiesbaden: Gabler.

- Lai, K.-H. (2003). Market orientation in quality-oriented organizations and its impact on their performance. *International Journal of Production economics*, 84, 17-34.
- Lindsay, G. & Rodgers, T. (1998). Market Orientation in the UK Higher Education Sector: the influence of the education reform process 1979-1993. *Quality in Higher Education*, 4(2), 159-171.
- Mathias, W. (1989). Verzicht auf Dialog bedeutet Abseits. *Deutsche Universitäts Zeitung (DUZ)*, 45, 18-20
- Mazzarol, T. & Hoise, P. (1996). Exporting Australian higher education: future strategies in a maturing market. *Quality Assurance in Education*, 4(1), 37-50.
- Meffert, H. (1991). *Marketing – Grundlagen der Absatzpolitik* (7. Auflage). Wiesbaden: Gabler.
- Meffert, H. (2000). *Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensförderung* (9. Auflage). Wiesbaden: Gabler.
- Möhring, W., Schlütz, D. (2003). *Die Befragung in der Medien- und Kommunikationswissenschaft*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Müller-Böling, D. (1995). Qualitätssicherung in Hochschulen – Grundlage einer wissenschaftsbasierten Gesellschaft. *Wissenschaftsmanagement*, 2, 65-70.
- Müller-Böling, D. (2007). 10 Jahre Hochschulmarketing: schon hinter uns oder noch vor uns? In: Meffert, H. & Müller-Böling, D. (Hrsg.), *Hochschulmarketing – Herausforderung und Erfolgsfaktoren im Wettbewerb* (S. 8 – 22). Gütersloh: Centrum für Hochschulentwicklung.
- Naver, J. & Slater, S. (1990). The Effect of Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54, 20-35.
- Nietiedt, T. (1996). *Kommunikationspolitik für Hochschulen – Analyse und Instrumentarium*. Frankfurt am Main: Peter Lang.

- Patzig, G. (1984). Hochschulforschung im Wettbewerb. In: *Differenzierung und Wettbewerb im Hochschulbereich*, Dokumente zur Hochschulreform 55/1984, Westdeutsche Rektorenkonferenz, Jahresversammlung 1984, 7./8.05.1984, S. 151-162, Hannover.
- Pavicic, J., Alfirevic, N. & Mihanovic, Z. (2009). Market orientation in managing relationships with multiple constituencies of creation higher education. *Higher Education*, 57, 191-207.
- Pearce, J. & Robinson, R. (1991). *Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy*. Boston MA: Richard D. Irwin.
- Pellert, A. (2006). Die Leitung von Universitäten oder die Herausforderung Hochschulmanagement. In: Welte, H., Auer, M. & Meister-Scheytt (Hrsg.), *Management von Universitäten – Zwischen Tradition und (Post-) Moderne* (S. 47-59). München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Pohl, H.P. (2002): Strategisches Hochschulmarketing. In: Deutscher Akademischer Austauschdienst (Hrsg.), *Tagungsbericht Hochschulmarketing im Aufbruch. Qualität und Wettbewerb* (S. 37-43). Bonn: Bertelsmann.
- Porter, M. E. (1999). *Wettbewerbsstrategie – Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten* (10. Auflage). Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Purschert, R. (2001). *Marketing für Verbände und weitere Non-Profit-Organisationen*. Bern, Stuttgart, Wien: Verlag Paul Haupt.
- Radtje, J.M. (1998). *Strategic communications for non profit organizations*. New York: Wiley.
- Rasch, Friese, Hofmann & Naumann (2006). *Quantitative Methoden* (2. Auflage). Heidelberg: Springer.
- Rodeghier, M. (1997). *Marktforschung mit SPSS – Analyse, Datenerhebung und Auswertung*. Bonn: Internat. Thomson Publ.
- Röpke, J. (2001). Die unternehmerische Universität. Humboldt & Schumpeter. ...noch prüfen

- Rükert, R.W. (1992). Developing a market orientation: An organizational strategy perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 9, 225-245.
- Runia, P., Wahl, F.m Geyer, O. & Thewißen, C. (2007). *Marketing – Eine prozess- und praxisorientierte Einführung* (2. Auflage). München: Oldenbourg.
- Sargeant, A., Foreman, S., & Liao, Mei-Na. (2002). Operationalizing the marketing concept in the nonprofit sector. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 10, 254–268.
- Shapiro, B.P. (1988). What the Hell is 'Market Oriented'? *Harvard Business Review*, 66(6), 119-125.
- Shattock, M. (1992). Higher Education Cuts, Research Selectivity and the Management Challenge. In: Frackmann, E. & Maassen, P. (Hrsg.), *Toward Excellence in European Higher Education in the 90s*. Utrecht: Lemma.
- Schenk, S., Hauke, G. (2001). *Hochschul-Marketing. Eine Erhebung zum Marketing deutscher Hochschulen*. Berlin, Hamburg: Ergebnisbericht.
- Schober, K.S. (2001). *Strategisches Fakultätsmarketing. Problematik, Konzeptualisierung und Implementierung am Beispiel der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät Nürnberg*. Nürnberg: GIM Gesellschaft für Innovatives Marketing e.V.
- Senker, J. (2001). Changing organisation of public-sector research in Europe – implications for benchmarking human resources in RTD. *Science and Public Policy*, 28(4), 227-284.
- Slaughter, S. & Leslie, L. (1997). *Academic Capitalism: Politics, Policies and the Entrepreneurial University*. Baltimore: John Hopkins University Press.
- Sporn, B. Strategische Marketing-Planung an Universitäten – kulturelle und organisatorische Aspekte eines umfassenden Prozesses. *Der Markt*, 2, 94-100.
- Topor, R. (1983). *Marketing Higher Education – a practical guide*. Washington D.C.: Council for Advancement and Support of Education

- Tutt, L. (1997). Marketing-Kommunikation für Hochschulen. *Diskussionsbeiträge des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften der Gerhard-Mercator-Universität-Gesamhochschule Duisburg – Projekt Hochschulmarketing*, 244, 1-34.
- Universität Twente (2009a). *Strategie en communicatie – organisatie*. Online verfügbar unter: <http://www.utwente.nl/sc/organisatie/>, aufgerufen am 27. Mai 2009.
- Universität Twente (2009b). *Faculteit Gedragwetenschappen – Communicatie & media*. Online verfügbar unter: http://www.gw.utwente.nl/communicatie_media/organisatie/communicatie_media_wiewatwaar.doc/, aufgerufen am 27. Mai 2009.
- Wangen-Goss, M (1983). *Marketing für Universitäten – Möglichkeiten und Grenzen der Übertragbarkeit des Marketing-Gedankens auf den universitären Bereich*. Spardorf: Verlag René F. Wilfer.
- Watzlawick, P., Beavin, J.H. & Jackson, D.R. (1990). *Menschliche Kommunikation – Formen, Störungen, Paradoxien* (8. Auflage). Bern: Verlag Hans Huber.
- Wefers, U. (2007). *Hochschulmarketing in Deutschland - Chancen und Herausforderungen*. Saarbrücken: Verlag Dr. Müller.
- Welling, M. (2003). *Bausteine einer integrierten image- und identitätsorientierten Markenführung als Beitrag zur Markentheorie* (Schriften zum Marketing Nr. 47). Bochum, Deutschland: Ruhr-Universität-Bochum, Fakultät Wirtschaftswissenschaften.
- Wissenschaftsrat (2009). *Basisdaten Hochschulen / Forschungseinrichtungen in Deutschland*. Online verfügbar unter: <http://www.wissenschaftsrat.de/texte/Basisdaten.pdf>, aufgerufen am 16. Juni 2009.
- Woodruffe, H. (1995). *Services Marketing*. London: Pitman.
- Wunderer, R. & Bruch, H. (2000). *Umsetzungskompetenz - Diagnose und Förderung in Theorie und Praxis*. München: Vahlen Verlag.
- Zankl., H.L. (1975). *Public Relations - Leitfaden für die Unternehmens-, Verbands- und Verwaltungspraxis*. Wiesbaden: Gabler.

Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. & Berry, L.L. (1985). Problems and strategies in services marketing. *Journal of Marketing*, 49, 33-46.

Anhang

A Auswertung des Gesprächs mit externen Hochschulmarketing-Beratern

B Gesprächsleitfaden: Hochschulmarketing-Beauftragte

C Operationalisierung der Untersuchungsdimensionen

D Erstes Email-Anschreiben

E Zweites Email-Anschreiben

F Fragebogen

G Abstract (NL)

H Abstract (EN)

A Auswertung des Gesprächs mit externen Hochschulmarketing-Beratern

Gesprächspartner

1) Dr. Eric Hoffmann, 2) Saskia Heim, 3) Annastasia Baumann

Funktion

(Senior) Media Consultant Hochschulmarkt, Produktmanagement Hochschulmarkt

Institution

DIE ZEIT

Datum und Ort des Gespräches

4.11.2008, Zeitverlag Hamburg

Begrüßung und Einführung

Strategische Komponente - Markenbildung

1 Definition der Marke `Hochschule`

Interviewer: Welche Kernaspekte formen die Marke(nidentität) einer Hochschule? (wodurch versuchen Hochschulen sich voneinander abzusetzen?)

2) Marke → Profil

Hard Facts

- Studienangebot
 - Schwerpunkt (Volluni vs. TU)
 - einmalige Fächerauswahl (Orchideenfächer)
 - Kooperationen (Wirtschaft, Ausland etc.)
- Studienbedingungen
 - Infrastruktur (Gebäude, Verkehr, Technik etc.)
 - Betreuung (Persönlich, Betreuungsschlüssel)
 - Standort (Lebensqualität, Nähe zum Wohnort)
 - Lernformen (Gruppen, Projekte, Praxisorientiert vs. Theorie und frontal)

Soft Facts (nicht direkt sichtbar)

- Image
 - Ruf der Absolventen
 - Forschungsreputation
 - Ranking
 - Tradition

Ermittlung von Profilinhalten

IST-Zustand

- Eigenbild (Interne Umfrage: Studierende und Mitarbeiter)
- Fremdbild (externe Umfrage: Bevölkerung, Bewerber, stakeholder)

SOLL-Zustand

- Idealbild der Hochschule (Optimierung von Schwächen: z.B. Studiengänge streichen, Betreuung und Wohlfühlfaktor verbessern, Kita eröffnen, Fahrtkosten reduzieren ...)

1) *Man kann nicht nicht Marketing machen!*

→ alles was eine Hochschule macht hat direkt oder indirekt mit Marketing zu tun

Zunehmend ein Zusammenwachsen von Unternehmenskommunikation und Marketing im Begriff der Corporate Identity. Das ist so der Schlüssel. Das ist im Moment nicht so sehr ausgeprägt wird aber in Zukunft immer stärker der Fall sein ... und auch Marketing wächst damit zusammen und da mit rein.

Zur Corporate Identity gehört

- Corporate Communications
- Architektur, visuelle Faktoren
- Ort
- Wie verhalten sich die *Mitarbeiter* einer Schule (ein Faktor der oft unterschätzt wird)

Beispiel der Kampagne `Studieren im Osten': Fortschrittliche Kampagne, die durch das Universitätspersonal bei der Einschreibung zunichte gemacht werden kann.

- Mitarbeiter auf Messen
- PR
- Marketingzuständige
- Professoren

...

2) Die Marke leben

1) Die Frage ist ja: Wer ist eine/die Hochschule? Und was ist das was man da kommuniziert? Diese Frage kann man nur beantworten durch WIR sind die Hochschule: Wir heißen ..., wir sind das Gebäude, der Ort, die Stadt, Studiengänge, Fachbereiche, Verwaltungsmitarbeiter zentral → ALLE die irgendwie mit der Hochschule zu tun haben!

Man sollte die Hochschule aus diesem Gesichtspunkt nicht als Dienstleister betrachten, weil hierbei keine Identifikation stattfinden kann. Kein commitment keine Dankbarkeit keine emotionale Bindung an den Dienstleister. Man erwartet, dass es läuft, nicht mehr und nicht weniger und ist dann raus.

Wenn man aber sagt, der Student, der sich hier einschreibt ist von Anfang an die Universität oder die Hochschule, ist mit allem was er tut dafür verantwortlich wie die Universität wahrgenommen wird, dann kann er nicht in irgendeiner Diskothek eine Schlägerei anfangen, weil er Bestandteil der Universität ist. Wenn er das macht gibt es eine Unstimmigkeit mit der Zugehörigkeit zur Universität.

Interviewer: Schließt das eine das andere aus? An meiner Universität wurde man als Student auch sehr deutlich als Kunde tituliert, aber nicht im unangenehmen Sinne. Es wurde einfach Wert darauf gelegt, dass man sich wohlfühlen kann und das habe ich als sehr angenehm erfahren.

3) Ich denke, dass es im Falle der Hochschulen nicht das klassische Verhältnis zwischen Kunde und Dienstleister ist, sondern in diesem Falle von Seiten der Hochschule eher von *stakeholdermanagement* Sprache ist. Als Studierender bist du ein Interner der Hochschule, ein Teil des Ganzen und wirst auch so erlebt. Du bist ein extrem wichtiger stakeholder, Anspruchsteller, nämlich der wichtigste fast neben vielleicht noch dem Staat, der als Geldgeber ins Spiel kommt, was sich aber jetzt ja auch verändert dadurch, dass Studierende Studiengebühren zahlen müssen. Man richtet sich daraufhin aus, dass man diesen Stakeholder glücklich macht und wenn man ihn betüttelt und die Dozenten Tag ein Tag aus für ihn zur Verfügung stehen ist das gegeben. Der Begriff Kunde kann da nicht angebracht werden.

2) Dazu gibt es ja auch immer wieder Diskussionen: manche stehen zum Kunden Dienstleister-Verhältnis und kommunizieren das auch und andere vermeiden diese Darstellung ... aus verschiedenen Begründungen

1) Ich glaube es ist unklug das als Hochschule so in den Vordergrund zu stellen, den Kunden ...

2) Aber es gibt Hochschulen die stellen die Studierenden in den Vordergrund. Der Studierende ist das Zentrum (FH Düsseldorf)

Interviewer: Eric, ist deine Meinung zu dem Thema aus Gesprächen mit Hochschulmarketingmitarbeitern abgeleitet?

1) Vereinzelt habe ich diese Einstellung auch bei Hochschulen wahrgenommen. Die Frage ist halt wie professionell man schon ist in diesem Bereich. Wir reden hier über professionelles Hochschulmarketing und das betreiben vielleicht 5% der Hochschulen...und das ist schon hoch gegriffen. Die anderen machen etwas, aber das Professionalitätsniveau, würde ich sagen, ist nicht so hoch.

2) Die Frage ist halt: Was ist professionell?

Interviewer: Dazu kommen wir gleich noch genauer. Noch Anmerkungen zum Aspekt `Hochschule als Marke`?

3) Was ich aus dem klassischen Produkmanagement ableiten kann, ist dieses Beispiel was ihr wahrscheinlich auch alle schon einmal gehört habt auf einer der Veranstaltungen zu dem Thema: If I use Ariel instead of Persil, than I get höchste Reinheit ... bla bla bla aufgrund von ...

Dieser Satz ist meines Erachtens übertragbar auf ganz viele Bereiche, sei es Personalmarketing oder Hochschulmarketing.

Warum soll jemand an einer bestimmten Hochschule studieren? Warum soll er da arbeiten? Man sollte sich diesen Satz aus unterschiedlichen Perspektiven vergegenwärtigen um da wirklich etwas Knackiges zu finden. Es geht für mich wirklich um ein *Alleinstellungsmerkmal*. Mit so etwas ist es für mich auch realistisch eine wirkliche Marke zu schaffen. Über diverse Faktoren, die alle Hochschulen haben ist es schwierig sich von den anderen abzusetzen. „Praxisorientiert“, „interdisziplinär“ das sind Floskeln mittlerweile, das dient nicht mehr der Markenbildung.

Alleinstellungskriterien die Hochschulen für sich herausstellen konnten:

- FH Eberswalde → Nachhaltigkeit (Forstwirtschaftlicher Bereich).

Schwierig bei 300 öffentlichen Hochschulen für jede ein Alleinstellungsmerkmal heraus zu kristallisieren.

2) Viele bieten die gleichen, normalen Studiengänge etc. an und konzentrieren sich dann oft auf die Region.

1) Anderes Beispiel:

- FH Augsburg: unsere Kunden sind die Wirtschaft: gefragte Persönlichkeiten

2) - HS Düsseldorf

- Dreieck: Hochschule, Student, Wirtschaft

3) Das ist bei Fachhochschulen natürlich auch noch mal etwas anderes als bei Universitäten.

2) Die Uni Siegen hat mal geforscht in welchem Gebiet sie ein Alleinstellungsmerkmal hat (s.o. IST bzw. SOLL Zustand) und hat dadurch den Faktor Persönlichkeit für sich definieren können. Sie sind persönlich, weil sie sehr gute Beratung und Betreuung anbieten und sie bilden auch Persönlichkeiten aus. Das ist bei den Umfragen wohl herausgekommen. Persönlichkeit im doppeldeutigen Sinne. Beim Strategie- bzw. Kommunikationsprozess sind sie aber noch total am Anfang.

1) Ich find das mit den Alleinstellungsmerkmalen ein bisschen schwer. Augsburg hat auch den Claim Persönlichkeit (s.o.). Alleinstellungsmerkmal ist sehr, sehr schwierig. Da gibt es höchstens Nischen, die man finden kann so wie Orchideenfächer (Orchideenfächer ist eine Bezeichnung für die „kleinen Fächer“ an den Universitäten, sowie im ausgeweiteten Sprachgebrauch eine herabwürdigende Bezeichnung für eine Wissenschaftsdisziplin, der jegliche Bedeutung für die Lösung von Problemen in der „realen“ Welt abgesprochen wird.) Aber im Großen und Ganzen hat man eigentlich nur *Differenzierungsmerkmale*. Die Hochschulen tun sich hier auch sehr schwer, weil sie doch im Endeffekt alle vergleichbar sind.

Interviewer: Wird die Hochschule bei den Mitarbeitern als Marke wahr- und angenommen? Kennt man `seine` Stärken und weiß diese darzustellen? Wodurch merkt man das?

3) Was ein gewisser Prozentsatz der innovativen Hochschulen jetzt anfängt ist wirklich sich zu fragen: Wer sind sie überhaupt und was bieten sie an ... was sind Bereiche, die man verstärken kann, um sich zu profilieren und das dann nach außen tragen zu können.

Es ist eine Hand voll, die das angeht. Es wird aber zunehmend mehr, weil es notwendig ist.

2) Man hört immer öfter, dass an den Hochschulen Kommissionen gebildet werden, die sich dem Thema widmen wollen.

1) Was früher die Pressesprecher der Hochschulen übernommen haben wird jetzt mehr getrennt. Pressesprecher kümmern sich wirklich um die Pressearbeit und für Marketingziele werden neue Leute eingestellt. Man realisiert, dass es auch langfristig diesen Markt geben wird dem man sich anpassen muss.

Interviewer: Wer ist zuständig für die Markenbildung an deutschen Hochschulen? Werden für diesen Bereich externe Dienstleister eingesetzt? Wie häufig?

Alle:

- Präsident
- Marketingprofessor
- einzelne Mitarbeiter des Lehrstuhls Kommunikation
- Stabstellen gegründet unter Prorektoren im Rektorat angesiedelt (Projektarbeit)
- Marketingabteilung
- Absolventen
- Projekte/Seminare
- PRler + Kommission (vor allem zu Beginn, weil sie wussten

FU Berlin, HAW, Uni Potsdam, RUB: Präsident sitzt mit im Boot bei der strategischen Planung.

Es ist sinnvoll Markenbildungsprojekte über eine Kommission laufen zu lassen, weil man so schon eine Gruppe von Leuten am Prozess teilhaben lässt → Mitarbeiter müssen mitziehen!

Lehrpersonal, wissenschaftliche Mitarbeiter & Verwaltungsmenschen usw. haben keine Lust auf Veränderung (größtenteils) → schwierig da durchzudringen, Veränderung zu kommunizieren. Interne zu überzeugen ist das Schwierigste!

Es gibt Fachbereiche die ihre eigene Marke gebildet haben ... aber ob man hier von bewusster Markenbildung sprechen kann ist auch wieder eine andere Frage. FBe sowie WiWi haben bestimmtes Know how, kommen gut an und sind aktiv in der externen Kommunikation aber nicht unbedingt strategisch! Bsp: HS Reutlingen, ESB

Operative Komponente – Markenkommunikation

Definition des Begriffs Hochschulmarketing (von Seiten der Berater)

Wie sehen die Definitionen der drei Berater aus? (Sie haben im Vorhinein die Aufgabe erteilt bekommen den Begriff 'Hochschulmarketing' einmal individuell zu definieren)

- Gemeinsamkeiten / Unterschiede der Definitionen

2) Hochschulmarketing = Marketing auf Hochschulen angewendet/übersetzt
Spezielle Ziele, Zielgruppen und Marketinginstrumente. Nicht vergleichbar mit Marketing von Unternehmen, weil die Struktur und die Professionalität/Erfahrung noch nicht so vorhanden ist, und zudem natürlich auch noch das Budget begrenzt ist.

1) Die Hochschulen müssen einsehen, dass man nicht nicht Marketing machen kann. Sie müssen einsehen, dass alles was sie machen Marketingrelevant ist und dann ist die Frage macht man das professionell oder macht man das nicht professionell? Versucht man es strategisch zu machen und zu beeinflussen wie man wahrgenommen wird? Das ist die Entscheidung die eine Hochschule treffen kann: Lässt man es laufen oder versucht man es zu beeinflussen?

Alles was man nicht strategisch angeht ist 'Nicht kontrolliertes Marketing'

2) Was du meinst ist unbewusstes kommunizieren und nicht Marketing betreiben.

3) Marketing: alle Aktivitäten zur Erreichung eines Organisationsziels.

Organisationsziele von Hochschulen:

- Überleben
- gebildete Studierende hervorbringen
- qualifizierte F & L

→ aus diesen übergeordneten Zielen ergibt sich mein Marketingaspekt und das kann auch ansetzen beim Produktmanagement, wirklich strategischer. Was biete ich denn überhaupt an? Und wie trage ich das nach außen?

Was entwickle ich und wie trage ich das nach außen?

Marketing = Beeinflussung der Wahrnehmung?

Interviewer: Welche Rolle spielt Hochschulmarketing in deutschen Hochschulen? Wie wichtig / ernst wird das Thema genommen?

3) Man versucht etwas zu machen und hat zum Teil auch schon Stellen für das Marketing besetzt, aber man weiß nicht so 100%ig was man da tut.

Beispiel Braunschweig: man schaltet regelmäßig Anzeigen, um z.B. einen Tag der offenen Tür, Studiengänge, Einschreibungsschlüsse anzupreisen, aber es steckt überhaupt keine Strategie dahinter.

Und das ist bei vielen so.

Es ist soweit, dass ich die Hochschulen die Notwendigkeit des Marketings erkannt haben, aber noch nicht begriffen haben was dazu alles gehört.

Es geht eigentlich eher um externe Kommunikation!

Alle: Man kommt nicht dazu strategisches Hochschulmarketing zu betreiben.

Interviewer: Welche Zielsetzungen gibt es? Was will man mit HSM erreichen?

Alle:

- Überleben
- auf sich aufmerksam machen; Interesse wecken
- Studierende gewinnen → Einschreibungen
- Image = nicht das oberste Ziel
- Auftrag

Marketingziel ergibt sich aus den einzelnen Zielhierarchien einer Institution und darüber muss man sich erstmal Gedanken machen: Was haben wir, wer sind wir, wo wollen wir hin, was bieten wir an?

Ziel des Unternehmens = Überleben, Bildungsauftrag erfüllen

Kommunikationsziel = Image

Interviewer: Wen will man mit HSM erreichen? Was sind die Zielgruppen? (Folgefrage!)

Alle:

- Am häufigsten angesprochene Gruppe: Studierende (Man wird an Leistung und Studierenden gemessen; Akkreditierung etc.)
- Personalmarketing: potentielle Mitarbeiter
- Eltern (HIS Studie besagt, dass sie nicht wichtig sind bei der Entscheidung der Studienwahl)
- Lehrer
- Wirtschaft
- Politik
- Scientific Community (Nebenspielplatz)
- Öffentlichkeit (Nebenzielgruppen: Mitbürger des Standortes, Kinderuni, Konzerte etc.)
- Schüler (früh ansprechen und an die Fächer heranbringen: Ferienfreizeit auf dem Campus; Genderspezifische Angebote), Abiturienten, Studierende (erststudierende (BA) und zweitstudierende (MA))
- Berufstätige, Senioren (lebenslanges Lernen)
- Alumni

Interviewer: Wie / durch welche Maßnahmen werden die Zielgruppen angesprochen? Was sind die wichtigsten Maßnahmen?

Alle:

- Netzwerke
- Newsletter
- Pressearbeit
- Anzeigen
- Ferienlager
- Konzerte
- Genderspezifische Angebote

- Ambient Werbung (Busse, Postkarten, Bierdeckel, (Campus-)Tüten etc.)
- Radio
- TV
- Kino (Uni Halle)
- Online
- Direktmarketing
- Messen / Veranstaltungen
- Merchandising
- Plakate, Bushaltestellenwerbung

Interviewer: **Wie gut sind unterschiedliche HSM-Aktivitäten aufeinander abgestimmt?** Gibt es eine Strategie, eine Jahresplanung? Warum (nicht)?

Alle: Ad-hoc Maßnahmen → nicht unter einem Dach

3) Einen wirklich strategischen Ansatz (und das heißt auch noch nicht perfekt) findet man vielleicht bei 15 von 300 öffentlichen Hochschulen

Bei den Privaten eigentlich immer: 9 von 10 Hochschulen (Dienstleistungsunternehmen; Wirtschaftsunternehmen)

Alle: Zielsetzungen sind unterschiedlich!

2) Es wird jetzt immer mehr, dass die Hochschulen sich auch schon zu einem frühen Zeitpunkt überlegen, was sie im nächsten Jahr machen wollen. Von Seiten der Berater werden dann Mediapläne entwickelt, die so gut wie möglich auf die Ziele / Zielgruppen und auch auf das Budget der Hochschulen (laut Angaben) abgestimmt sind. Beispiel Uni Siegen: UNICUM ABI, Arbeitsamt, dickes grünes Buch, ZEIT Studienführer (FAZ und SZ stehen nicht zur Debatte), online: studieren.de, studisonline.de, schülervz und noch irgendwas. Zum ersten Mal gibt es überhaupt ein Marketingbudget. Man fragt also gerade erst einmal ab was wie viel kostet.

Organisation des Hochschulmarketings

Interviewer: **Wer kümmert sich um das HSM?** Sind die Mitarbeiter vom Fach?

Alle:
Neu-Besetzungen sind vom Fach bzw. Marketingnah

(Früher haben die Arbeit die PRler mit übernommen. Das waren meistens Journalisten oder wirklich ausgebildete Pressesprecher – früher war der Begriff Marketing ja auch nicht aktuell)

- Leute aus der Wirtschaft: Marketing-Leute
- Referent des Rektors mit geisteswissenschaftlichem Hintergrund
- Studienberater (nicht zentrale Marketingleitungsperson)

Neue Stellen werden eher extern besetzt!

Leute aus der Wirtschaft müssen sich an die Strukturen der Hochschulen gewöhnen. Manchmal sind neubesetzte Stellen auch wieder frei geworden, weil es einfach nicht geklappt hat.

Öffentliche Hochschulen zahlen nach dem TVUD
Private Hochschulen zahlen deutlich mehr.

Interviewer: **Wie zufrieden sind die Hochschulmitarbeiter mit ihrem Job?**

3) Sie sind froh, wenn klar definiert wird, dass sie sich um das Hochschulmarketing kümmern sollen.

In dem Rahmen sind sie dann aber unglücklich, weil sie merken, dass es sich in erster Linie auf Kommunikationsmaßnahmen bezieht. Was ihnen fehlt ist Zeit für die strategische Komponente bei dem Ganzen. Das sie das nicht haben und nur operativ tätig sind birgt ein hohes Frustrpotential.

Alle:

- gestresst und belastet
- überfordert, weil oft nicht ausreichend qualifiziert / geschult für die Aufgaben oder aufgrund der Behördenstrukturen

- frustriert, weil die Entscheidungswege so lang sind und dauern (in der Wirtschaft dauern manche Entscheidungen 3h und in der Hochschule 3 Monate)

Interviewer: **Wie erfolgreich schätzen die Hochschulen ihr Marketing ein? Welche Schwierigkeiten sehen sie im Bezug auf**

- strategische bzw. operative Maßnahmen
- die Zielgruppen und
- die Kommunikationsaktivitäten?

2) Wenig professionelle Herangehensweise!

In der Regel werden die Maßnahmen nicht gemessen oder kontrolliert.

Bei Mediapläne fordern die Hochschulen bis jetzt keine Strukturdaten der Leserschaft an. Es geht eher um Preise und Termine.

3) Wie erreicht man die Zielgruppen:

Eltern über Print

Schüler und Studierende eher über online

Externe Dienstleister im Aufgabenfeld des Hochschulmarketings

Interviewer: **Welche Rolle spielen externe Dienstleister beim HSM?** Für welche Aufgaben werden diese eingesetzt (wo benötigt man Hilfe)? Wie beurteilt ihr die Notwendigkeit externer Dienstleister?

2) sie machen gezielt Print, aber es kommt immer häufiger die Argumentation gegen Print, weil die Schüler sich eben immer häufiger im Internet umschaun. Deswegen wollen sie auch auf Internet setzen und in dem Bereich dann meistens zuerst einmal auf die eigene Homepage aber so richtig viel habe ich auch jetzt noch keine anderen Aktivitäten wahrgenommen, z.B. gezielte Bannerschaltung. Bannerschaltung bei der ZEIT findest quasi nicht statt.

3) Beispiel Uni Jena: man setzt nur noch auf online

Alle: Die Entwicklung soll Richtung online gehen, aber man sieht noch nicht viel.

Interviewer: **Wie stehen die Hochschulen zu externen Dienstleistern?** Welche Erfahrungen haben sie damit gemacht? Ist man bereit dafür Geld auszugeben?

Alle:

Man ist skeptisch. Man versucht natürlich die meisten Sachen intern zu regeln um Kosten zu sparen und fragt dann lieber den Studenten, der Ahnung von Design hat, ob der eine Anzeige gestaltet, als das man so etwas herausgibt.

Der Punkt Bannerschaltung ist noch nicht konkretisiert.

Professionalisierung übt Zugzwang aus. Agenturen bieten Hilfe.

Bis jetzt waren die Maßnahmen überwiegend zweckorientiert. Wenn man jetzt aber auch strategisch agieren will, nimmt man schon eher externe Hilfe in Anspruch.

Die Dienste die jetzt von der ZEIT angeboten werden (Anzeigengestaltung) werden gut angenommen ... sind aber auch nicht teuer.

Generell werden Aktivitäten, die an Hochschulen geplant werden und an externe Dienstleister abgegeben werden sollen auch eher an regionale Agenturen gegeben.
→ generell müssen solche Sachen aber auch öffentlich ausgeschrieben werden

Die Hochschulen sehen DIE ZEIT als Partner an und die Kompetenz der externen Kommunikationshilfe definitiv auch, aber im Bereich der strategischen Unterstützung ist der Link zur ZEIT nicht gegeben, nicht prozess, nicht strukturell. Wir sind Expert in Richtung Kommunikation, Medien.

Interviewer: **Wie ist es generell um das Budget der Hochschulen bestellt?** Wofür wird viel und wofür wenig Geld eingeplant? Wer bestimmt das?

3) Neue Entwicklung:

Wenn sie nur ein kleines Budget haben, setzen sie immer mehr ausschließlich auf online. Sobald das Budget größer ist verteilt man auch einen Teil an Print. In online sehen die Hochschulen die Zukunft

Alle:

Die Budgets sind sehr unterschiedlich.

Oft hört man von Präsidenten oder anderen Verantwortlichen:

Wenn man mir ein gutes Marketingkonzept vorlegt, dann kann ich dafür auch das Budget organisieren.

Interviewer: **Ein Blick in die Zukunft: wohin wird sich das Thema entwickeln?** (Wie) Werden sich die Aktivitäten der Hochschulen verändern? Warum?

Alle:

Das Thema HSM wird immer professioneller angegangen.
Entwicklung Richtung online.

Interviewer: **Wie gut könnt ihr die Situation der Hochschulen einschätzen?** (Skala von 0 bis 100%)

Zwischen 75 und 80%

Interviewer: Was unterscheidet Private Hochschule, FH und Uni? (kurz und knapp)

Alle:

Privat = Wirtschaftsunternehmen

FH = klein & flexibel, jünger

Uni = komplexe Struktur

B Gesprächsleitfaden: Hochschulmarketing-Beauftragte Hochschulen: Pressesprecher / Marketingverantwortliche

Einführung:

- Wettbewerb unter Hochschulen wird immer größer, Marketing erlangt verstärkt Bedeutung
- Marketing kann dabei ein weites Spektrum umfassen = von der Anzeige über die Webseite bis hin zur Entwicklung einer Markenvision für die Hochschule
- Gesprächsthema: Experteneinschätzung zum Status des Hochschulmarketings an Ihrer Hochschule – Aktivitäten, Zielgruppen, Prozesse und zukünftige Entwicklungen
- Offenes Gespräch zur möglichen Unterstützung durch externer Dienstleister

Zum Einstieg

Kurze Vorstellung des Hochschulexperten und seiner Verantwortlichkeit in der Hochschule

Strategische Ausrichtung Hochschulmarketing

Interviewer: Welche Bedeutung hat Hochschulmarketing bei Ihnen?

Nachfragen:

- Differenzierung gegenüber anderen Hochschulen
- Leitbild / Corporate Identity der Hochschule

Interviewer: Welche Zielgruppen sprechen Sie an? Mit welcher Intention? [z.B. Schüler, Studierende → Studierendengewinnung; Wirtschaft → Forschungsgelder; Scientific Community → Reputation]

Operative Kommunikationsmaßnahmen

Interviewer: Welche Kommunikationsmaßnahmen zur Ansprache Ihrer Zielgruppen sind am wichtigsten?

Nachfragen:

- Höhe Gesamtbudget Hochschulmarketing
- Budgetverteilung auf Zielgruppen
- Einschätzung des Erfolgs der Maßnahmen / Evaluation

Planungs- und Umsetzungsprozesse

Interviewer: Können Sie uns bitte einmal an einem Beispiel beschreiben, wie es bei Ihnen von der Bedarfsfeststellung für eine Marketingmaßnahme zur Umsetzung kommt? [z.B. Flyer, Anzeige, Imagefilm]

Organisation

Interviewer: Wer ist außer Ihnen noch in das Hochschulmarketing eingebunden?

Externe Dienstleister

Interviewer: In welchen Bereichen des Hochschulmarketings arbeiten Sie mit anderen außerhalb Ihrer eigenen Abteilung zusammen?

Interviewer: In welchen Bereichen sehen Sie – auch zukünftig – Ihren größten Mehrwert beim Einsatz von Dienstleistern?

Ausblick

Interviewer: Zum Abschluss ein Blick in die Zukunft: Wie wird sich Ihr Hochschulmarketing in Zukunft entwickeln? In welchen Bereichen?

C Operationalisierung der Untersuchungsthemen

Thema	Kategorie	Testfragen / Items
I. Rahmenbedingungen		
Hochschulinformationen	Typ	„An was für einer Hochschule sind Sie beschäftigt?“ (Alternativfrage)
	Trägerschaft	„Die Trägerschaft der Hochschule ist...“ (Alternativfrage)
	Gründung	„In welchem Jahr wurde die Hochschule gegründet“ (offene Frage)
	Größe	„Anzahl Hochschulmitarbeiter Wissenschaft, Verwaltung & Technik; Anzahl eingeschriebener Studierender; Anteil ausländischer Studierender“ (offene Fragen)
	Fachangebot	„Welche Studienrichtungen bietet Ihre Hochschule an?“ (Mehrfachauswahlfrage)
Hochschulbewertung	Stärken und Schwächen	„Wie bewerten Sie Ihre Hochschule hinsichtlich der folgenden Kriterien: Drittmittelaufkommen, Personelle Ausstattung, Quantität Studienbewerber etc.“ (Ratingskala)

Thema	Kategorie	Testfragen / Items
II. Organisation		
Strukturen	Leitung	„Das Hochschulmarketing ist integraler Bestandteil der Hochschulsteuerung/-leitung“ (Ratingskala)
	Abteilung	„Wo ist das Hochschulmarketing innerhalb der Hochschulstrukturen angesiedelt?“ (Mehrfachauswahlfrage) „Die Funktion des Hochschulmarketings ist in der Organisationsstruktur fest verankert“ (Ratingskala)
	Akzeptanz / Zusammenarbeit	„Die Zusammenarbeit der verschiedenen an der Entwicklung und Ausgestaltung des Hochschulmarketings Beteiligten ist gut.“ „Hochschulmarketing-Projekte werden in der Regel von allen Hochschulmarketingmitarbeitern gutgeheißen.“ (Rankingfragen)
	Entscheider	„Wo werden bei Ihnen Entscheidungen bezüglich der strategischen Ausrichtung des Hochschulmarketings getroffen?“ (Mehrfachauswahlfrage)
Mittel	Stellen	„Wie viele Mitarbeiterstellen befassen sich an Ihrer gesamten Hochschule aktiv mit dem Thema Hochschulmarketing?“ (offene Frage) „Für ein erfolgreiches Hochschulmarketing ist es erforderlich, dass in Zukunft die personelle Ausstattung in diesem Bereich quantitativ verbessert wird.“ (Ratingskala)
	Budget(-verteilung)	„Wie hoch ist an Ihrer Hochschule das jährliche Budget (ohne interne Personalkosten) für das Hochschulmarketing?“ (Auswahlfrage) „Wie, glauben Sie, wird sich der Umfang des Hochschulmarketing-Budgets innerhalb der nächsten 2 Jahre entwickeln?“ (Auswahlfrage)

Thema	Kategorie	Testfragen / Items
III. Strategie		
Interessengruppen	Relevanz	„Wie wichtig sind folgende Interessengruppen für Ihre Hochschule?“ (Ratingskala)
Marktorientierung	Marktinformationen sammeln und nutzen	<p>Aktuelle Studierende: „An unserer Hochschule wird regelmäßig das Gespräch mit Studierenden gesucht, um mehr über ihre Wünsche und Bedürfnisse zu erfahren“</p> <p>An unserer Hochschule finden regelmäßig Lehrevaluationen statt, um die Qualität der Kurse und des Angebots der Hochschule zu prüfen.“</p> <p>„Das Feedback der Studierenden wird an unserer Hochschule für die Verbesserung und Entwicklung des Hochschul-Angebots genutzt.“</p> <p>Potenzielle Studierende: „An unserer Hochschule wird regelmäßig das Gespräch mit Studieninteressierten gesucht, um herauszufinden, an welchen Kursen und Angeboten sie interessiert sind“</p> <p>„Unsere Hochschule setzt Marktforschung ein, um mehr über die potenziellen Studierenden zu erfahren.“</p> <p>„Marktforschung leistet an unserer Hochschule einen wichtigen Beitrag zur weiteren Verbesserung des Hochschul-Angebots für potenzielle Studierende.“</p> <p>Alumni: „An unserer Hochschule werden Alumni regelmäßig zur Relevanz vergangener Hochschulkurse und –angebote in Bezug auf ihr heutiges Berufsleben befragt.“</p> <p>„An unserer Hochschule wird das Feedback der Alumni genutzt, um das Hochschul-Angebot als gute Vorbereitung auf das Berufsleben zu gestalten.“</p> <p>„An unserer Hochschule wird der Kontakt zu den Alumni gehalten, um sie z.B. als spätere Kooperationspartner aus der Wirtschaft gewinnen zu können.“ (Ratingfragen)</p>

Thema	Kategorie	Testfragen / Items
IV. Positionierung		
Leitbild	Grundlegende Mission	„Unsere Hochschule hat ein klar formuliertes Leitbild“ (Auswahlfrage) „Das Leitbild unserer Hochschule soll in nächster Zeit über- bzw. erarbeitet werden.“ (Ratingskala)
Identität	Corporate Behavior	„An unserer Hochschule gibt es klar festgelegte Verhaltensweisen, die als Grundlage zur Ansprache und Betreuung der verschiedenen Interessengruppen dienen.“
	Corporate Communications	„Unsere Hochschule hat eine klar definierte visuelle Darstellung nach innen und außen.“
	Corporate Design	„Es gibt klare Leitlinien für die interne und externe Kommunikation unserer Hochschule, um die Glaub- und Vertrauenswürdigkeit in der Öffentlichkeit zu gewinnen.“ (Ratingskalen)

Thema	Kategorie	Testfragen / Items
V. Kommunikationsmaßnahmen		
Verbesserung Image und Erhöhung Bekanntheit	Einsatz	„Welche Hochschulmarketing-Maßnahmen haben Sie in den letzten 12 Monaten zur Ansprache der verschiedenen Interessengruppen eingesetzt?“ (Mehrfachauswahlfrage)
	Erfolg	„Wenn Sie alle Marketingmaßnahmen zusammen betrachten, als wie erfolgreich schätzen Sie die Wirkung bei den einzelnen Interessengruppen ein?“ (Ratingskala)
	Erfolgsmessung	„An unserer Hochschule wird regelmäßig evaluiert, ob die eingesetzten Marketingmaßnahmen den gewünschten Effekt erbracht haben.“ (Ratingskala)
	Budgetverteilung	„Bitte verteilen Sie Ihr Hochschulmarketing-Budget (ohne interne Personalkosten) prozentual auf die folgenden Bereiche.“ (Rankingfrage)

Thema	Kategorie	Testfragen / Items
VI. Externe Unterstützung		
Vergangenheit	Häufigkeit	„Wie häufig haben Sie innerhalb der letzten 12 Monate für den Bereich des Hochschulmarketings externe Dienstleistungen in Anspruch genommen?“ (Ratingskala)
	Hintergrund	„Warum haben Sie sich für die Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern entschieden“ (Mehrfachauswahlfrage)
	Ausgaben	„Bitte geben Sie eine Einschätzung, welcher Prozentanteil des gesamten Hochschulmarketing-Budgets in den letzten 12 Monaten für externe Dienstleistungen ausgegeben wurde.“ (offene Frage)
Zukunft	Strategisch versus operativ	„Bitte geben Sie, wie wahrscheinlich es ist, dass Sie in folgenden Bereichen des Hochschulmarketings zukünftig auf professionelle Hilfe externer Dienstleister zurückgreifen.“ (Ratingskala)
	Eigenschaften	„Angenommen, Sie würden eine Beratungsleistung in Anspruch nehmen: Bitte wählen Sie aus unten stehender Liste die 4 Kriterien aus, die für Ihre Hochschule bei der Auswahl eines Dienstleisters am wichtigsten sind.“ (Mehrfachauswahl-, Rankingfrage)

D Erstes Email-Anschreiben

«Textanrede» «Nachname»,

im Rahmen meiner wissenschaftlichen Abschlussarbeit zur Erlangung des Mastertitels im Fach „Communication Studies“ an der Universität Twente beschäftige ich mich mit dem Thema „Marketing deutscher Hochschulen“.

Über meine studentische Tätigkeit als Marketingmitarbeiterin in der Kommunikationsabteilung der Universität Twente habe ich erstmals einen Einblick in das spannende Themenfeld gewinnen können. Ein Praktikum im Hochschulteam des Zeitverlags hat mir den deutschen Hochschulmarkt nähergebracht und deutlich gemacht, dass sich dieser Bereich, vor allem aufgrund des zunehmenden Wettbewerbs, sehr dynamisch entwickelt.

Mit dieser Untersuchung soll dem Status quo des Marketings deutscher Hochschulen nachgegangen werden. Sie als zuständiger Experte vonseiten der Hochschule würden mit der Beantwortung der Fragen meiner Studie einen wichtigen Beitrag zur wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit diesem Thema leisten. Daher würde ich mich sehr freuen, wenn Sie mich mit Ihrer Teilnahme an der Online-Befragung unterstützen.

Das Ausfüllen des Online-Fragebogens dauert etwa 15 Minuten. Alle von Ihnen gemachten Angaben werden selbstverständlich vertraulich behandelt und anonym ausgewertet.

Für Rückfragen stehe ich Ihnen gerne per E-Mail zur Verfügung unter:

g.m.tucking@student.utwente.nl.

Die Teilnahme an der Umfrage ermöglicht Ihnen, die Ergebnisse der Studie zu erhalten.

Ich danke Ihnen im Voraus ganz herzlich für Ihre Unterstützung!

Bitte klicken Sie [hier](#), um den Fragebogen zu starten.

(Falls die Verlinkung nicht funktioniert, kopieren Sie bitte unten stehende URL des Fragebogens in Ihren Browser.)

Mit freundlichen Grüßen

Gaby Tücking
(*B.Sc. Communication Studies*)

URL des Fragebogens: <http://www.surveygizmo.com/s/119669/marketing-deutscher-hochschulen>

PS: Zur Vereinfachung wurde bei der Beschreibung von Personengruppen die männliche Form verwendet. Selbstverständlich ist hierbei die weibliche Form immer mit inbegriffen.

E Zweites Email-Anschreiben

«Textanrede» «Nachname»,

vor drei Wochen habe ich Sie bezüglich der Teilnahme an der Studie zum Marketing deutscher Hochschulen*, die ich im Rahmen meiner Abschlussarbeit zur Erlangung des Mastertitels im Fach „Communication Studies“ ausführe, angeschrieben.

Es haben bereits viele Marketing-Beauftragte an der Studie teilgenommen, wofür ich mich ganz herzlich bedanken möchte. Zur Steigerung der Aussagekraft der Ergebnisse wäre es hilfreich, wenn auch diejenigen, die bis jetzt noch keine Zeit für die Beantwortung der Fragen aufbringen konnten, an der Befragung teilnehmen würden.

Das Ausfüllen des Online-Fragebogens dauert etwa 15 Minuten. Dieser wird noch bis Ende Mai online zur Verfügung stehen. Alle von Ihnen gemachten Angaben werden selbstverständlich vertraulich behandelt und anonym ausgewertet.

Für Rückfragen stehe ich Ihnen gerne per E-Mail zur Verfügung unter:

g.m.tucking@student.utwente.nl.

Die Teilnahme an der Befragung ermöglicht Ihnen, die Ergebnisse der Studie zu erhalten.

Ich danke Ihnen im Voraus ganz herzlich für Ihre Unterstützung!

Bitte klicken Sie [hier](#), um den Fragebogen zu starten.

(Falls die Verlinkung nicht funktioniert, kopieren Sie bitte unten stehende URL des Fragebogens in Ihren Browser.)

Mit freundlichen Grüßen

Gaby Tücking
(B.Sc. *Communication Studies*)

URL des Fragebogens: <http://www.surveygizmo.com/s/119669/marketing-deutscher-hochschulen>

PS: Zur Vereinfachung wurde bei der Beschreibung von Personengruppen die männliche Form verwendet. Selbstverständlich ist hierbei die weibliche Form immer mit inbegriffen.

*Mit der Untersuchung soll dem Status quo des Marketings deutscher Hochschulen nachgegangen werden. Sie als zuständiger Experte vonseiten der Hochschule würden mit der Beantwortung der Fragen meiner Studie einen wichtigen Beitrag zur wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit diesem Thema leisten. Daher würde ich mich sehr freuen, wenn Sie mich mit Ihrer Teilnahme an der Online-Befragung unterstützen.

F Fragebogen

Seite 1

Marketing deutscher Hochschulen



Herzlich willkommen bei der Befragung zum Marketing deutscher Hochschulen!

Der Fragebogen enthält konkrete Fragen zur Strategie, Organisation und Umsetzung des Hochschulmarketings sowie allgemeine Aussagen, zu denen Sie aus Sicht Ihrer Hochschule Stellung beziehen. Einleitend finden Sie eine kurze Definition des Begriffs Hochschulmarketing, die als Grundlage zur Beantwortung der Fragen dient.

Definition Hochschulmarketing:

Hochschulmarketing ist ein Prozess, der Austauschprozesse der Hochschule mit deren unterschiedlichen Interessengruppen herbeiführt und gestaltet.¹

1 Organisation des Hochschulmarketings

Zunächst geht es darum, wie das Hochschulmarketing, das innerhalb der Hochschulstrukturen an sehr unterschiedlichen Stellen seinen Platz finden kann, bei Ihnen organisiert ist.

1.1 Wo ist das Hochschulmarketing innerhalb Ihrer Hochschule angesiedelt?

Mehrfachnennung möglich!

- Präsidium / Rektorat
- Abteilung Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
- Marketingabteilung
- Dekanate
- Lehrstuhl Marketing / Kommunikation
- Studienberatung
- Sonstiges, nämlich

1.2 Wie viele Mitarbeiter (ausgedrückt in Arbeitsstellen: z.B. "es gibt keine spezifische Stelle" = 0; "es gibt eine halbe Stelle" = 0,5; "es gibt eine dreiviertel Stelle" = 0,75; "es gibt zwei Stellen" = 2 etc.) befassen sich an Ihrer gesamten Hochschule aktiv mit dem Thema Hochschulmarketing?

Impressum:

Autorin des Fragebogens: Gaby Tücking; E-Mail: g.m.tucking@student.utwente.nl; Institution: Universität Twente, Enschede, Niederlande

¹vgl. Schenk, S., Hauke, G. (2001), S. 16

nächste Seite

8%

Marketing deutscher Hochschulen

1 Organisation des Hochschulmarketings

1.3 Bitte geben Sie an, wie sehr die folgenden Aussagen über die Organisation des Hochschulmarketings für Ihre Hochschule zutreffen.

Bitte antworten Sie auf einer 5-stufigen Skala. Punkt ganz links = trifft voll und ganz zu, Punkt ganz rechts = trifft überhaupt nicht zu. Mit den Punkten dazwischen können Sie Ihre Antwort abstimmen.

	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	teils / teils	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
Die Funktion des Hochschulmarketings ist in der Organisationsstruktur fest verankert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Für ein erfolgreiches Hochschulmarketing ist es erforderlich, dass in Zukunft die personelle Ausstattung in diesem Bereich quantitativ verbessert wird.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Das Hochschulmarketing ist integraler Bestandteil der Hochschulsteuerung / -leitung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unsere Hochschule investiert zunehmend ins Hochschulmarketing, um sich dem Wettbewerb zu stellen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Zusammenarbeit der verschiedenen an der Entwicklung und Ausgestaltung des Hochschulmarketings Beteiligten ist gut.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hochschulmarketing-Projekte werden in der Regel von allen Hochschulmitarbeitern gutgeheißen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1.4 Wie bewerten Sie Ihre Hochschule hinsichtlich der folgenden Kriterien?

Bitte bewerten Sie wiederum auf einer 5-stufigen Skala. Punkt ganz links = sehr gut, Punkt ganz rechts = mangelhaft. Mit den Punkten dazwischen können Sie Ihre Bewertung abstimmen.

	sehr gut	gut	befriedigend	ausreichend	mangelhaft
Drittmittelaufkommen	<input type="radio"/>				
Personelle Ausstattung	<input type="radio"/>				
Quantität der Studienbewerber	<input type="radio"/>				
Qualität der Studienbewerber	<input type="radio"/>				
Regionales Engagement / Regionale Einbindung	<input type="radio"/>				
Kooperationen mit der Wirtschaft	<input type="radio"/>				
Renommee	<input type="radio"/>				
Qualität der Lehre	<input type="radio"/>				
Qualität der Forschung	<input type="radio"/>				
Qualität der sonstigen erbrachten Dienstleistungen	<input type="radio"/>				

vorige Seite

nächste Seite

16%

2 Interessengruppen der Hochschule

Eine Hochschule hat verschiedene Interessengruppen, die beim Hochschulmarketing eine Rolle spielen.

2.1 Wie wichtig sind folgende Interessengruppen für Ihre Hochschule?

5-stufige Skala: Punkt ganz links = sehr wichtig, Punkt ganz rechts = überhaupt nicht wichtig. Mit den Punkten dazwischen können Sie Ihre Antwort abstimmen.

	sehr wichtig	eher wichtig	teils / teils	eher unwichtig	überhaupt nicht wichtig
Wirtschaft (Kooperationen / Forschungsprojekte)	<input type="radio"/>				
Studienberater	<input type="radio"/>				
Bachelor-Interessenten	<input type="radio"/>				
Staat (Forschungsgelder / -projekte)	<input type="radio"/>				
Hochschulinterne nichtwissenschaftliche Mitarbeiter	<input type="radio"/>				
Schulen	<input type="radio"/>				
Scientific Community	<input type="radio"/>				
Hochschulinterne wissenschaftliche Mitarbeiter und Professoren	<input type="radio"/>				
Alumni	<input type="radio"/>				
Gesellschaft / Allgemeine Öffentlichkeit	<input type="radio"/>				
Potenzielle Arbeitgeber der Studierenden	<input type="radio"/>				
Eltern	<input type="radio"/>				
Potenzielle Mitarbeiter	<input type="radio"/>				
Master-Interessenten	<input type="radio"/>				
Studierende der eigenen Hochschule	<input type="radio"/>				
Andere Hochschulen (internationale Kooperationen)	<input type="radio"/>				

vorige Seite

nächste Seite

25%

Marketing deutscher Hochschulen

2 Interessengruppen der Hochschule

Im weiteren Verlauf geht es darum, Aussagen über den Umgang mit verschiedenen Interessengruppen aus Sicht Ihrer Hochschule zu bewerten.

2.2 Bitte geben Sie an, wie sehr die folgenden Aussagen über den Umgang mit den aktuellen Studierenden für Ihre Hochschule zutreffen.

5-stufige Bewertungsskala: Punkt ganz links = trifft voll und ganz zu, Punkt ganz rechts = trifft überhaupt nicht zu. Die Punkte dazwischen bieten Ihnen die Möglichkeit, Ihre Antwort abzustufen.

	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	teils / teils	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
An unserer Hochschule wird regelmäßig das Gespräch mit den Studierenden gesucht, um mehr über ihre Wünsche und Bedürfnisse zu erfahren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
An unserer Hochschule finden regelmäßig Lehrevaluationen statt, um die Qualität der Kurse und des Angebots der Hochschule zu prüfen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Das Feedback der Studierenden wird an unserer Hochschule für die Verbesserung und Entwicklung des Hochschul-Angebots genutzt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.3 Bitte geben Sie nun an, wie sehr die folgenden Aussagen über den Umgang mit potenziellen Studierenden / Studieninteressierten für Ihre Hochschule zutreffen.

	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	teils / teils	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
An unserer Hochschule wird regelmäßig das Gespräch mit Studieninteressierten gesucht, um herauszufinden, an welchen Kursen und Angeboten sie interessiert sind.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unsere Hochschule setzt Marktforschung ein, um mehr über die potenziellen Studierenden zu erfahren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marktforschung leistet an unserer Hochschule einen wichtigen Beitrag zur weiteren Verbesserung des Hochschulangebots für potenzielle Studierende.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.4 Und wie sehr treffen die folgenden Aussagen über den Umgang mit Alumni für Ihre Hochschule zu ?

	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	teils / teils	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
An unserer Hochschule werden Alumni regelmäßig zur Relevanz vergangener Hochschulkurse und -angebote in Bezug auf ihr heutiges Berufsleben befragt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
An unserer Hochschule wird das Feedback der Alumni genutzt, um das Hochschul-Angebot als gute Vorbereitung auf das Berufsleben zu gestalten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
An unserer Hochschule wird der Kontakt zu den Alumni gehalten, um sie z.B. als spätere Kooperationspartner aus der Wirtschaft gewinnen zu können.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

vorige Seite

nächste Seite

33%

3 Marketingmaßnahmen zur Interessengruppenansprache

3.1 Welche Hochschulmarketing-Maßnahmen haben Sie in den letzten 12 Monaten zur Ansprache der verschiedenen Interessengruppen eingesetzt?

Mehrfachnennung möglich!

- Wissenschaftliche Publikationen der Hochschule
- Marketingpublikationen der Hochschule (z.B. Broschüren, Hochschulzeitung, -radio, -TV)
- Anzeigen in Printmedien
- Plakatwerbung
- Verkehrsmittelwerbung
- Ambient-Werbung (z.B. Postkarten der eigenen Hochschule)
- Eigene Website
- Onlinewerbung auf externen Websites
- Externe Messen
- Veranstaltungen der Hochschule (z.B. Symposien oder Tage der offenen Tür)
- Werbung in Radio, TV, Kino
- Merchandising-Produkte (z.B. T-Shirts der Hochschule)
- Direktmarketing
- Sonstige, nämlich

vorige Seite

nächste Seite

41%

Marketing deutscher Hochschulen

3 Marketingmaßnahmen zur Interessengruppenansprache

3.2 Wenn Sie alle Marketingmaßnahmen zusammen betrachten, als wie erfolgreich schätzen Sie die Wirkung bei den einzelnen Interessengruppen ein? Sollten Sie für bestimmte Interessengruppen keine Marketingmaßnahmen einsetzen, so können Sie die jeweilige Zeile frei lassen.

Bitte antworten Sie wiederum auf einer 5-stufigen Skala.

	sehr erfolgreich	eher erfolgreich	teils / teils	eher weniger erfolgreich	überhaupt nicht erfolgreich
Studieninteressierte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Studierende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alumni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mitarbeiter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Potenzielle Mitarbeiter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wirtschaft und Politik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Scientific Community	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.3 Wie sehr trifft folgende Aussage über die Evaluation der Marketingmaßnahmen für Ihre Hochschule zu? (5-stufige Skala)

	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	teils / teils	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
An unserer Hochschule wird regelmäßig evaluiert, ob die eingesetzten Marketingmaßnahmen den gewünschten Effekt erbracht haben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

vorige Seite

nächste Seite

50%

Marketing deutscher Hochschulen

4 Strategie und Positionierung

4.1 Bitte geben Sie an, wie sehr die folgenden Aussagen über Strategieentwicklung für Ihre Hochschule zutreffen (5-stufige Skala).

	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	teils / teils	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
Die Strategieentwicklung unserer Hochschule basiert auf hochschulinternen Evaluationsergebnissen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Strategieentwicklung unserer Hochschule basiert auf allgemeinen Marktforschungsergebnissen (HIS, CHE, HRK etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unsere Hochschule entwickelt für die jeweiligen Interessengruppen eigene, strategisch aufeinander abgestimmte Zielsetzungen und Kommunikationspläne.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Ziele unseres Hochschulmarketings werden aus den Anforderungen der verschiedenen Interessengruppen abgeleitet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die verschiedenen Abteilungen unserer Hochschule tauschen sich regelmäßig über die Bedürfnisse der verschiedenen Interessengruppen aus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Strategieentwicklung anderer Hochschulen wird bei Treffen der verschiedenen Hochschulabteilungen regelmäßig besprochen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4.2 Welche strategischen Ansätze verwenden Sie in Ihrer Kommunikation, um sich von anderen Hochschulen (Wettbewerbern) abzusetzen?

Mehrfachnennung möglich!

- In der Kommunikation ein breites und umfassendes Angebot darstellen
- Kommunikation eines zugespitzten Profils des Fächerangebots
- Bestimmte Studienangebote in der Kommunikation gezielt hervorheben
- Dienstleistungsvorteile in der Kommunikation hervorheben (z.B. Betreuungsverhältnis)
- Die Reichweite der Kommunikation auf die Region beschränken
- Überregionale Zielgruppenansprache
- Die Zielgruppe nach sozioökonomischen Kriterien auswählen
- Keinen der genannten Ansätze
- Sonstige, nämlich

vorige Seite

nächste Seite

58%

Marketing deutscher Hochschulen

4 Strategie und Positionierung

Bitte beantworten Sie unten stehende Fragen zur Positionierung Ihrer Hochschule.

4.3 Einleitend eine Frage zur Existenz eines Leitbildes an Ihrer Hochschule.

	ja	nein
Unsere Hochschule hat ein klar formuliertes Leitbild.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4.4 Bitte geben Sie an, wie sehr die folgenden Aussagen für Ihre Hochschule zutreffen (5-stufige Skala).

	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	teils / teils	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
An unserer Hochschule gibt es klar festgelegte Verhaltensweisen, die als Grundlage zur Ansprache und Betreuung der verschiedenen Interessengruppen dienen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unsere Hochschule hat eine klar definierte visuelle Darstellung nach innen und außen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es gibt klare Leitlinien für die interne und externe Kommunikation unserer Hochschule, um die Glaub- und Vertrauenswürdigkeit in der Öffentlichkeit zu gewinnen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Das Leitbild unserer Hochschule soll in nächster Zeit über- bzw. erarbeitet werden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
An unserer Hochschule gibt es eine voll ausgereifte Marketingstrategie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4.5 Wo werden bei Ihnen Entscheidungen bezüglich der strategischen Ausrichtung des Hochschulmarketings getroffen?

- Präsidium / Rektorat
- Abteilung Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
- Marketingabteilung
- Dekanate
- Lehrstuhl Marketing / Kommunikation
- Studienberatung
- Sonstiges, nämlich

vorige Seite

nächste Seite

66%

5 Externe Unterstützung beim Hochschulmarketing

Es gibt viele Dienstleister (z.B. im Bereich der Beratung oder gestalterischen Umsetzung), die zur Unterstützung des Hochschulmarketings herangezogen werden können.

5.1 Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern in der Vergangenheit.

	sehr häufig	eher häufig	ab und zu	eher selten	nie
Wie häufig haben Sie innerhalb der letzten 12 Monate für den Bereich des Hochschulmarketings externe Dienstleistungen in Anspruch genommen?	<input type="radio"/>				

5.2 Warum haben Sie sich für die Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern entschieden?

Mehrfachnennung möglich!

- Personelle Ressourcen
- Zusätzliches Know-how
- Sonstiges, nämlich

5.3 Bitte geben Sie an, wie wahrscheinlich es ist, dass Sie in folgenden Bereichen des Hochschulmarketings zukünftig auf professionelle Hilfe externer Dienstleister zurückgreifen? (5-stufige Skala)

	Einbezug externer Dienstleister sehr wahrscheinlich	eher wahrscheinlich	teils / teils	eher unwahrscheinlich	Einbezug externer Dienstleister sehr unwahrscheinlich
Markenberatung (Markenbildung, Kommunikationskonzept / -planung)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entwicklung des Corporate Design	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marktforschung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grafik und Layout für Printprodukte (Broschüren, Magazine, Anzeigen, Plakate etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektmanagement von Printprodukten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Programmierung der Website	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inhaltliche Betreuung und Gestaltung der Website	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisation von Messen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisation von Hochschulveranstaltungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konzeption und Umsetzung von Werbung in Radio, TV, Kino	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konzeption und Herstellung von Ambient-Werbung (z.B. Postkarten der eigenen Hochschule)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Herstellung von Merchandisingprodukten (z.B. T-Shirts)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertrieb von Hochschulprodukten (z.B. Merchandisingprodukten)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Abwicklung von Direktmarketing-Aktivitäten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sonstige Bereiche (Einbezug externer Dienstleister):

ad 5.3

vorige Seite

nächste Seite

75%

Marketing deutscher Hochschulen

5.4 Bitte geben Sie eine Einschätzung, welcher Prozentsatz des gesamten Hochschulmarketing-Budgets in den letzten 12 Monaten für externe Dienstleistungen ausgegeben wurde.

5.5 Angenommen, Sie würden eine Beratungsleistung in Anspruch nehmen: Bitte wählen Sie aus unten stehender Liste die 4 Kriterien aus, die für Ihre Hochschule bei der Auswahl eines Dienstleisters am wichtigsten sind.

- Gute Kenntnisse der Hochschullandschaft
- Kenntnisse über Organisation und Struktur unserer Hochschule
- Kenntnisse über das Verhalten des Wettbewerbs
- Transferkompetenz (Übertragung anderer Branchenkenntnisse auf das Hochschulmarketing)
- Renommee in der Beratung
- Hochschul- bzw. akademischer Hintergrund
- Gute Referenzen in der Konzeption (Profilbildung, Strategie)
- Zielgruppenkenntnisse (Studierende, Mitarbeiter, Wirtschaft und Politik)
- Günstige Tarife
- Crossmediale Beratung
- Kreativität
- Flexibilität
- Vertrauenswürdigkeit
- Schnelligkeit
- Sonstiges, nämlich

vorige Seite

nächste Seite

83%

6 Allgemeine Informationen zur Hochschule

Auf der vorletzten Seite des Fragebogens bitte ich Sie noch einige allgemeine Fragen zu Ihrer Hochschule zu beantworten.

6.1 An was für einer Hochschule sind Sie beschäftigt?

- Universität
- Technische Universität
- Fachhochschule
- Verwaltungsfachhochschule
- Kunst- / Musikhochschule
- Pädagogische Hochschule
- Theologische Hochschule
- Akademie
- Sonstiges, nämlich

6.2 Die Trägerschaft der Hochschule ist ...

- Staatlich
- Privat
- Kirchlich

6.3 In welchem Jahr wurde Ihre Hochschule gegründet?

6.4 Größe der Hochschule

Anzahl Hochschulmitarbeiter: Wissenschaft	<input type="text"/>
Anzahl Hochschulmitarbeiter: Verwaltung und Technik	<input type="text"/>
Anzahl eingeschriebener Studierender	<input type="text"/>
Prozentualer Anteil ausländischer Studierender	<input type="text"/>

6.5 Welche Studienrichtungen bietet Ihrer Hochschule an?

Mehrfachnennung möglich!

- Agrarwissenschaften
- Architektur / Stadt- und Regionalplanung
- Kunst und Gestaltung / Musik
- Betriebswirtschaft, Unternehmensführung
- Erziehungswesen, Lehrerbildung
- Ingenieurwissenschaften, Technik
- Geografie, Geologie
- Geisteswissenschaften
- Sprachen und Philologien
- Rechtswissenschaften
- Mathematik, Informatik
- Medizinwissenschaften
- Naturwissenschaften
- Sozialwissenschaften
- Kommunikations- und Informationswissenschaften
- Sonstiges, nämlich

vorige Seite

nächste Seite

91%

Marketing deutscher Hochschulen

7 Informationen zum Hochschulmarketing-Budget

Die drei letzten Fragen beziehen sich auf das Budget, das an Ihrer Hochschule für das Marketing zur Verfügung steht.

7.1 Wie hoch ist an Ihrer Hochschule das jährliche Budget (ohne interne Personalkosten) für das Hochschulmarketing?

- < 10.000 €
- Zwischen 10.000 und 20.000 €
- Zwischen 20.000 und 50.000 €
- Zwischen 50.000 und 150.000 €
- Zwischen 150.000 und 300.000 €
- Zwischen 300.000 und 500.000 €
- > 500.000 €
- Keine Angabe

7.1 Bitte verteilen Sie Ihr Hochschulmarketing-Budget (ohne interne Personalkosten) prozentual auf die folgenden Bereiche (Summe 100%: automatische Berechnung).

- % Plakatwerbung und/oder Anzeigen (inkl. Gestaltung)
- % Online-Werbung auf anderen Websites
- % hochschuleigene Print-Publikationen (Broschüren, Magazine)
- % hochschuleigene Website
- % Events (Messepräsenz und hochschuleigene Veranstaltungen)
- % Hochschulprodukte (Merchandising, Ambient-Werbung)
- % Strategieprojekte (Markenbildung, Corporate Design)
- % Sonstiges, nämlich

0 of 100 total

7.3 Wie, glauben Sie, wird sich der Umfang des Hochschulmarketing-Budgets innerhalb der nächsten 2 Jahre entwickeln?

- Das Budget wird sinken
- Das Budget bleibt gleich
- Das Budget wird steigen
- Keine Angabe

Bevor Sie zur Abschlussseite weiterklicken, auf der Sie die Studienergebnisse anfragen können, finden Sie hier noch Platz für Anmerkungen zum Fragebogen:

vorige Seite

Alle Fragen beantwortet? Fragebogen verschicken

95%

Marketing deutscher Hochschulen

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Bei Interesse an den Resultaten der Studie "Marketing deutscher Hochschulen" (abgekürzt mdh), schicken Sie eine Mail mit Ihren Kontaktdaten an:

studienresultate.mdh@gmail.com

Herzliche Grüße

Gaby Tücking

Impressum:

Autorin des Fragebogens: Gaby Tücking; E-Mail: g.m.tuecking@student.utwente.nl; Institution: Universität Twente, Enschede, Niederlande

100%

G Abstract (NL)

Het hoger onderwijs in Duitsland bevindt zich in een proces van verandering. In 1999 werd de Bolognaverklaring ondertekend. Hiermee werd getracht de verschillende eindexamen's binnen een Europese ruimte voor hoger onderwijs kwalitatief vergelijkbaar te maken. Om dit te bereiken moeten alle opleidingsinstituten uiterlijk 2010 de Bachelor-masterstructuur hebben. Dit betekent voor de hogescholen (waarmee in deze context WO en HBO instellingen bedoeld worden) dat ze zich volledig moeten herstructureren en daardoor ook een soort van nieuwe identiteit moeten definiëren. De meeste Duitse hogescholen hebben een lange traditie en werken sinds hun oprichting volgens de missie van de "vrijheid van onderzoek en onderwijs" naar Wilhelm von Humboldt. De nieuwe Bachelor-masterstructuur heeft hier weinig mee te maken. Wat nu belangrijker wordt, is de efficiëntie en effectiviteit van onderzoek en onderwijs. De competitie op nationaal en internationaal niveau wordt steeds groter en voor de hogescholen is het een uitdaging om zich hierin goed te positioneren.

Voor het creëren van een goede positionering, is marketing een geschikt hulpmiddel. Hiervan zal nu ook in het kader van het hoger onderwijs in Duitsland gebruik worden gemaakt. Op theoretisch niveau komt de marketing in het hoger onderwijs voort uit de non-profit marketing en de marketing van services. Het unieke systeem van een hogeschool zorgt ervoor dat er een bijzondere soort marketing gehanteerd moet worden. De complexe structuur van hogescholen maakt het dat veranderingsprocessen moeilijk verlopen. De eerste pogingen om marketing als hulpmiddel te gebruiken, was het inzetten van communicatiemiddelen om aandacht te vestigen en reclame te maken voor een hogeschool. Inmiddels heeft de marketing bij de meeste hogescholen ergens binnen de organisatie een positie kunnen veroveren. De manier waarop hogescholen marketing als tool toepassen, verschilt echter.

Op grond van deze onzekere en onduidelijke situatie m.b.t. de marketing van Duitse hogescholen is het doel van deze opdracht een antwoord op de vraag te geven hoe nu concreet de huidige situatie van de toepassing van de marketing is. Om een goed beeld van de situatie te kunnen krijgen, werd er een online-enquête ontworpen met vragen over: "randvoorwaarden", "organisatie", "strategie", "positionering", "communicatiemiddelen" en "ondersteuning door externe diensten". De online-enquête werd aan de centrale marketing- of communicatiemedewerkers van de hogescholen gestuurd en leverde een responsrate van 32% op.

De analyses van de 105 compleet ingevulde vragenlijsten laten zien dat de schalen van de constructen betrouwbaar zijn en dat de steekproef een goede afbeelding van de werkelijkheid voorstelt. De resultaten van de verschillende dimensies laten zien dat zowel de

grootte en de leeftijd van de hogescholen als het feit of de hogeschool een overheids- of privé-instantie is, van grote invloed is op welke wijze de marketing wordt toegepast. De resultaten van de dimensie “organisatie van het marketing” laten zien dat de marketing op erg verschillende plekken binnen de organisatie wordt gebruikt. Bovendien wordt duidelijk dat de “Präsident” of “Rektor” als hoofd van de hogeschool in meer dan 90% van de gevallen mede beslist over marketing-activiteiten. Zijn of haar positieve instelling m.b.t. de marketing is op dit moment dus enorm relevant.

De aanpak van de marketing wordt nauwelijks op een strategie gebaseerd. Bovendien lijkt het alsof er weinig informatie over de verschillende doelgroepen en stakeholders aanwezig is. Minder dan de helft van de Duitse hogescholen bezit een duidelijk geformuleerde missionstatement. Meer dan drie kwart hebben echter een Corporate Design waarin het visuele optreden gedefinieerd staat. Binnen de marketing-mix kiezen de hogescholen vooral voor de gemakkelijk te maken en goedkopere communicatiemiddelen zoals brochures voor de verschillende doelgroepen. De samenwerking met externe diensten op strategisch of operatief marketingniveau wordt door de meeste respondenten sceptisch beoordeeld.

Uit de resultaten komen interessante verschillen tussen privéhogescholen en hogescholen van de overheid naar voren. Een correlatieanalyse tussen de constructen “organisatie van de marketing” en de “marketing-conceptie” vertoont een samenhang. Door middel van een regressieanalyse wordt verder duidelijk het antwoord op de vraag “hebben wij de doelen kunnen bereiken”, die aan het eind van het marketing-management-proces gesteld wordt, vooral door de beoordeling van de sterktes en zwaktes en één component van het construct “marktgerichtheid” wordt beïnvloed. In de meeste gevallen stellen hogescholen deze vraag niet. Of de marketing-activiteiten geëvalueerd worden, wordt vooral door de mate van “marktgerichtheid” bepaald.

De resultaten leiden tot een groot aantal suggesties voor vervolgonderzoek op het gebied van marketing toepassingen binnen hogescholen en uiteindelijk tot de kritische vraag of de term “marketing” überhaupt geschikt is voor het gebruik binnen het hoger onderwijs in Duitsland. Het hoger onderwijs in Duitsland bevindt zich in een proces van verandering die nog lang gaat aanhouden.

H Abstract (EN)

The Higher Education Area in Germany is changing. In 1999, the Bologna accords were introduced with the purpose to create a European higher Education area by making academic degree and quality assurance standards throughout the countries of the European Union more comparable. To reach this aim, all institutions of higher education have to introduce the bachelor's-master's system until 2010 which implies a total makeover concerning the curriculum and concerning the identity as a whole.

In Germany, lots of the universities have a long tradition working with the leading concept of Humboldt claiming "the freedom of research and teachings". The new structure is less about freedom but more about efficiency and effectiveness of research and teachings. The competition is getting more important both at home and abroad. For the German institutions of higher education it is a new situation and challenge to contend with the national and international institutions.

When talking about positioning universities in a competitive market, marketing can give advice about how to structure that process. That is the reason why even the German institutions of higher education are thinking about the introduction of marketing departments. The marketing of higher education results from the marketing for non-profit organizations and service marketing. The complex systems of universities require a special kind of marketing and patience during the process of change. At the early beginning, the marketing of German higher education mostly consisted only of applying "communication-instruments" for special reasons. In the meantime, marketing is more accepted in the German higher education sector but the way it is called and organized is varying.

Because of the doubtful and ambiguous definition of the term "marketing" used at the higher education institutions in Germany this paper is going to analyze the status quo concerning that topic. For that reason a questionnaire handling the topics "surrounding conditions", "organization", "strategy", "positioning", "communication-instruments" and "external service provider" was developed. The questionnaire was sent by email to the marketing or communication representatives of German higher education and delivered a response rate of 32%

The analysis of the 105 completed questionnaires shows that the scales used to measure the different constructs are reliable. Furthermore, the results of the demographic questions show that the sample delivers a good reflection of the whole population. The analysis of the different dimensions of the questionnaire demonstrate that the size, the age and the fact if the institution is organized by the state or private, influences the way of structuring marketing. The ways of organizing marketing are very different at the German higher education institutions. But the role of the "Präsident" or "Rektor", the top administrative

staff of the university, seems to be of big relevance at all institutions. For decisions concerning the marketing his or her agreement is decisive at more than 90% of the German higher education institutions.

The way of doing marketing can still not be called strategic at most of the institutions. The people who are responsible for the marketing have not enough information available about the stakeholders they want to reach. Less than 50% of the institutions are equipped with a mission statement which is known and used by the employees. But more than three-fourths of the German's higher education institutions have an established Corporate Design. The marketing-mix is still reduced to the communication instruments which, at best, can be developed in-house like brochures of the institution to reach the different stakeholder. The reaction on the question concerning the collaboration with external service providers shows a sceptical reaction of the German marketing representatives.

Interesting differences between private and state-owned institutions of higher education can be found for lots of the results. To prove the relations of the various constructs, an analysis of correlation was carried out. The results show that the organization of the marketing is closely related to the pyramid of marketing-conception. Furthermore, an analysis of regression indicates that the evaluation of strengths and weaknesses and one component of the construct of market-orientations influence the way of estimating the main question of the marketing-management-process: "Did we reach our targets (IST = SOLL)?" The fact if the institutions generally consider this question is only influenced by the construct of market-orientation.

The multitude of results leads to a multitude of possible interpretations and suggestions for further research on this topic. It ends up with the critical annotation if it is adequate and reasonable to talk about marketing in this complex environment of higher education. The Higher Education Area in Germany will keep on changing.