

Leonard Wehr

Partizipatorisches Marketing privater Hochschulen

Corporate Identity als Ziel
von Bildungsmarketing



1. Einleitung

1.1 Ziel

In dieser Arbeit geht es um das Marketing von (privaten) Hochschulen. Die Stellung und Bedeutung der (privaten) deutschen Hochschulen wird verortet und es wird skizziert, welche Entwicklungen im Hochschulsektor zu erwarten sind. Die Rolle der privaten Hochschule wird als Anbieter auf dem Bildungsmarkt herausgearbeitet. Aus dieser Funktionsanalyse werden Anstöße für die Marketingstrategie abgeleitet, hin zu einem zielgruppenorientierten und effizienten Hochschulmarketing. Kernpunkt ist die Kundenorientierung und Partizipation der Studierenden² für das Bestehen der Hochschule im nationalen und internationalen Wettbewerb auf dem Bildungsmarkt.

1.2 Problemstellung und Zielgruppen

Gegenwärtig wird in der Öffentlichkeit über die Bedeutung und die Anforderungen des deutschen Hochschulsystems diskutiert. Effizienzdenken und Marketing ist als politische Handlungsoption auch auf die Hochschulen übertragen worden, was die Gründung des KIT (Karlsruher Institut für Technologie 2009) deutlich macht.³ In diesem Sinne müssen sich die Hochschulen auf einen verstärkten Wettbewerb einstellen.² Wettbewerb wird es auf folgenden vier Ebenen geben:⁴ Ressourcen, Studierende, wissenschaftlicher Ruf/Image, Hochschullehrer.

Staatliche Hochschulen sind dabei aufzuholen und sich mehr diesem Wettbewerb zu stellen. Private haben in Deutschland gegenüber vielen alteingesessenen Universitäten einen Legitimationsdruck. Aktuell relevant sind in Deutschland jedoch die beiden Wettbewerbsfelder Studierende und Hochschullehrer. Um die Hochschullehrer wird es in Zukunft deutlich mehr Konkurrenz geben, sind sie es doch, die einen wesentlichen Teil des Images und der Geltung einer Hochschule darstellen. Die größten Veränderungen sind jedoch auf dem Markt für Stu-

2 Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird in dieser Arbeit auf die männliche Form verwiesen. Die weibliche Form ist mitgedacht.

3 Dies kann u.a. als Reaktion auf den enormen Druck verstanden werden, dem sich das Wissenschaftssystem ausgesetzt sieht. Blum nennt hier u.a. Finanzdruck, Kapazitätsdruck und Legitimationsdruck. Vgl. Blum, Jürgen, Wissenschaftsmanagement. Standort, Perspektive, in: Wissenschaftsmanagement. hrsg. von J. Blum, Stuttgart 1993, S. 24. Dies wird erkennbar am Scheitern der Bruchsaler Internationalen Universität (BNN vom 23.7.2009).

4 Vgl. Erichsen, Hans- Uwe (Hrsg.), Profilelemente von Universitäten und Fachhochschulen (Hrsg.), Erichsen, H.- U., Verabschiedung des 181. Plenums der HRK vom 24./25. Februar 1997 in Bonn, S. 4.

dienanfänger zu erwarten: Während in den USA beispielsweise der Wettbewerb um Studenten etabliert ist, wurde in Deutschland erst in jüngster Vergangenheit die Kapazitätsverordnung gelockert um die Auswahlmöglichkeiten zu steigern. Das heißt, dass die Hochschule den Studienanfängern bekannt sein muss und Studienanfänger müssen der Meinung sein, dass diese Hochschule ihren Bedürfnissen und Anforderungen gerecht wird. Es ist demnach erforderlich, sich als Hochschule ansprechend zu positionieren.

Der Markt wird in der Marketing-Theorie aus Sicht eines Marktakteurs definiert. Aufgrund dessen besteht ein Markt aus allen potenziellen und aktuellen Nachfragern bestimmter Leistungen mit einem bestimmten Bedürfnis, sowie deren Anbietern und den Beziehungen zwischen beiden.⁵ Für jedes Bedürfnis kann demnach ein Markt unterschieden werden. Für Hochschulen heißt das, zunächst die Hauptmärkte zu erfassen, auf denen sie tätig sind. Topor unterscheidet für eine Hochschule in diesem Zusammenhang sechs Hauptmärkte:⁶

1. Ausbildungsmarkt,
2. Markt für Drittfinanzierung der Auftragsforschung,
3. Fundraising,
4. Beschaffungsmarkt für Investitions- und Verbrauchsgüter,
5. Dienstleistungsmarkt,
6. Personalmarkt.

Die Unterscheidung von verschiedenen Märkten hat für die Hochschule weitreichende Konsequenzen. Sie muss sich gezielt diesen Märkten zuwenden, um erfolgreich zu sein. Drei Handlungsfelder sind als Konsequenz hieraus von besonderer Bedeutung: die Marktsegmentierung und Zielgruppenbildung, die Marktforschung sowie die Bildung der Corporate Identity⁷ und Zielgruppenorientierung. „Unter Marktsegmentierung wird die Aufteilung eines Gesamtmarktes in bezüglich ihrer Marktreaktion intern homogene und unter-

5 Vgl. Kotler, Philip, Marketing-Management: Analyse, Planung, Umsetzung, Stuttgart 1999, S. 14f., Kotler, Philip /Fox, Karen, Strategic Marketing for Educational Institutions, New Jersey 1985, S. 160, Meffert, Heribert, Burmann, Christoph, Kirchgeorg, Manfred, Marketing: Grundlagen Marktorientierter Unternehmensführung, Wiesbaden 2008, S. 46.

6 Vgl. Topor, Robert, Marketing Higher Education - A Practical Guide, CASE, Washington D.C. 1992, S. 49.

7 Unternehmensidentität, unverwechselbare Persönlichkeit eines Unternehmens. Bedeutet ein abgestimmter Einsatz von Verhalten, Kommunikation und dem Erscheinungsbild (Unternehmensintern und extern).

einander heterogene Untergruppen (Marktsegmente) sowie die Bearbeitung eines oder mehrerer dieser Marktsegmente verstanden.“⁸

„Marktsegmentierung“ ergibt sich aus der Tatsache, dass Abnehmer verschiedene Bedürfnisse und Erwartungen haben. Da aber nicht für alle Abnehmer ein spezielles Angebot kreiert werden kann, wird über die Marktsegmentierung versucht, Abnehmer, die sich in ihren Bedürfnissen und Erwartungen nur gering unterscheiden, zu Segmenten zusammenzufassen, die mit dem Angebot der Hochschule kongruent sind. Diese sollen Homogenität, Relevanz für das Marketing, Erreichbarkeit und eine ausreichende Größe aufweisen.⁹ Segmentiert werden sollte mit einem direkten „Produktbezug“.

Der Nutzen der Marktsegmentierung liegt vor allem darin, die Mittel für das Marketing effizient einsetzen zu können, indem sich die Hochschule beispielsweise auf die Abnehmer konzentriert, die sie am wahrscheinlichsten zufrieden stellen kann.¹⁰ Wangen-Goss weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass im Sinne der Marketing-Philosophie die Zielgruppenbildung nicht bei den Nachfragern enden darf, sondern alle Nutzergruppen umfassen sollte.¹¹ „Netzwerkbildung“ und andere Marketingstrategien können hier nur am Rande erläutert werden, da dies in aller Komplexität in dieser Arbeit nicht möglich ist. Es erscheint schlüssig, das Hauptaugenmerk auf die Einbindung der Studierenden zu legen. Aufgrund der veränderten Marktbedingungen verfügen viele Hochschulen bereits über eine Pressestelle, eine Studienberatung, Auslandsämter oder Kooperationen mit Agenturen sowie Broschüren, Tage der offenen Tür oder Alumni-Netzwerke. Selten jedoch sind diese (externen) Aktivitäten unter einem Konzept zusammengefasst und mit der (internen) Organisation verknüpft oder im Rahmen eines strategischen Marketingplans zen-

8 Meffert, Heribert, Burmann, Christoph, Kirchgeorg, Manfred, Marketing: Grundlagen Marktorientierter Unternehmensführung, Wiesbaden 2008, S. 182.

9 Vgl. Kotler, Philip /Fox, Karen, Strategic Marketing for Educational Institutions, New Jersey 1985, S. 188f. und Kotler, Philip, Marketing-Management: Analyse, Planung, Umsetzung, Stuttgart 1999, S. 456.

10 Vgl. Wangen-Goss, Margaret, Marketing für Universitäten, Spardorf 1983, S. 59ff., Kotler, Philip, Marketing-Management: Analyse, Planung, Umsetzung, Stuttgart 1999, S. 425, Meffert, Heribert, Marketing: Grundlagen Marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte, Wiesbaden, 8. Auflage 1998, S. 177f..

11 Vgl. Wangen-Goss, Margaret, Marketing für Universitäten, Spardorf 1983, S. 65ff..

tral institutionalisiert und festgelegt.¹² Eine effektive und nachhaltige Organisation des Marketings muss jedoch gewährleisten, dass alle Marketing-Aktivitäten unter der Prämisse studentischer Partizipation koordiniert werden können, hierzu ist auch die Steuerung der Marktforschung zu zählen.

1.3 Begriffsbestimmungen

HOCHSCHULE

Nach dem Bundesverfassungsgericht sprechen für den Hochschulcharakter einer Institution unter anderem eine selbständige Rechtspersönlichkeit, akademische Selbstverwaltung, Satzungsbefugnis und Hochschulreife als Zugangsvoraussetzung.¹³ In dieser Untersuchung werden unter dem Begriff der „Hochschule“ alle Universitäten, Gesamthochschulen, Pädagogischen Hochschulen, Theologischen Hochschulen, Kunsthochschulen und Fachhochschulen einschließlich Berufsakademien, sowohl staatliche als auch private, verstanden.¹⁴ Hochschulen mögen differieren, die Unterschiede jedoch können in dieser Arbeit hinten anstehen.¹⁵

PRIVATE HOCHSCHULE

Hochschulen in Deutschland sind in der Regel staatlich. Die staatlichen Hochschulen werden vom jeweiligen Bundesland finanziert; am Hochschulbau beteiligt sich der Bund nach Maßgabe des Hochschulbauförderungsgesetzes.¹⁶ In immer größerer Zahl treten neben die staatlichen Hochschulen jedoch auch private Hochschulen als nichtstaatliche Hochschulen, die von privatrechtlichen Organisationen errichtet werden. Eine private Hochschule ist eine als Hochschule anerkannte Institution, die von einer privaten natürlichen oder juristischen Person oder mehreren getragen wird und sich überwiegend aus privaten Mitteln finanziert. Wird von deutschen privaten Hochschulen gesprochen,

12 Vgl. Topf, Cornelia, Öffentlichkeitsarbeit im Rahmen des Hochschulmarketing. Frankfurt/Main, Berlin, Bern u.a. 1986, S. 45ff. und Trogele, Ulrich, Strategisches Marketing für deutsche Universitäten. Frankfurt/Main, Berlin, Bern u.a. 1995, S. 13.

13 BVerfGE 37, 314 (321).

14 Eine Übersicht mit den derzeit in den Bundesländern geltenden Hochschulgesetzen findet sich bei Thieme, 2004 (3.Auflage), Hochschulrecht, S. 60 ff. (und 80 ff.). Siehe darüber hinaus auch die Übersicht unter www.hochschulverband.de/cms/index.php?id=100 [1.10. 2009], vgl. auch Thieme, Werner 2004, Deutsches Hochschulrecht, Köln/Berlin/München.

15 Zuordnungsdiskussion vgl. Wangen-Goss, Margaret, Marketing für Universitäten. Spardorf 1983, S. 13 ff.

16 Tilch, Horst/Arloth, Frank (Hrsg.), Deutsches Rechts-Lexikon, 3. Auflage, München 2001, S. 2252.

bedingt dies, dass ihr Sitz in Deutschland liegt und die Hochschule nach deutschem Recht, also dem Recht des Sitzbundeslandes anerkannt wurde.¹⁷

NON-PROFIT-MARKETING

In der modernen Gesellschaft muss Marketing in allen Organisationen angewendet werden, die auf der Basis begrenzter Ressourcen mit anderen Gruppen zielgerichtete Austauschbeziehungen betreiben. Dies umfasst auch Non-Profit-Organisationen wie Hochschulen, Stiftungen und Krankenhäuser, deren Ziel nicht in erster Linie die Erzielung von Gewinnen ist. In diesem Sinne verwendet diese Arbeit eine umfassende Definition des Marketings nach Kotler:

„Marketing umfasst die Analyse, die Planung, die Durchführung und die Kontrolle sorgfältig ausgearbeiteter Programme, deren Ziel es ist, freiwillige Austauschvorgänge in spezifischen Märkten zu erzielen und somit das Erreichen der Organisationsziele zu ermöglichen.“¹⁸

Die gilt natürlich gerade für private Hochschulen, auch wenn Sie gemeinnützig organisiert sind.

PARTIZIPATION

Partizipation (aus dem Lateinischen *particeps*: an etwas teilnehmend; Verb: partizipieren) heißt übersetzt: Beteiligung, Teilhabe, Teilnahme, Mitwirkung, Mitbestimmung, Einbeziehung, Einbringen.¹⁹

Soziologische Herangehensweise: Hier bedeutet Partizipation die Einbindung von Individuen und Organisationen (sogenannte Stakeholder) in Meinung-, Entscheidungs- und Willensbildungsprozessen. Aus Gründen der Entwicklung zur Mündigkeit, legitimatorischen oder auch aus Gründen gesteigerter Effektivität gilt Partizipation meist in demokratisch-marktwirtschaftlichen Systemen als wünschenswert. Partizipation kann die unterschiedlichsten Beteiligungsformen annehmen (z.B. Bürgerbeteiligung, Interessenverband, Politische Parteien, Gremienarbeit in der Hochschule). Partizipation gilt als gesellschaftlich relevant, weil sie zum Aufbau von sozialem Kapital führen kann und soziales Vertrauen stärkt.

17 Sperlich, Andrea, 2006, Was heißt und zu welchem Ende gründet man eine private Hochschule?. In: die hochschule 2/2006, ids.hof.uni-halle.de/documents/t1644.pdf [1.10.2009].

18 Vgl. Kotler, Philip, Marketing für Non-Profit-Organisationen. Stuttgart: Poeschel 1978, S. 5.

19 In Anlehnung an Wikipedia, <http://de.wikipedia.org/wiki/Partizipation> [01.10.2009, 13:30 Uhr] und Mickel, Wolfgang, (Hrsg.) Handbuch zur politischen Bildung, Bonn, 1999, S. 43.

Pädagogische Herangehensweise²⁰: Der Schwerpunkt liegt in der Einbindung von Kindern, Jugendlichen sowie Heranwachsenden, bei allen das Zusammenleben betreffenden Ereignissen und Entscheidungsprozessen. In der Schule werden z.B. Klassensprecher gewählt, diese nehmen an den SV-Stunden teil und berichten den übrigen Klassenkameraden anschließend davon.

Definiert wird Partizipation eine Synthese aus soziologischen und pädagogischen Aspekten. Es bedeutet die Einbindung von Studierenden und auch deren Organisationen in Entscheidungs- und Willensbildungsprozesse. Auch wird in dieser Arbeit vom Aufbau von sozialem und kulturellem Kapital ausgegangen und einer Steigerung des sozialen Vertrauens in demokratische Strukturen. Aus pädagogischer Sicht ist der Aspekt der Mündigkeit²¹ hervorzuheben: das Erlernen des Mitbestimmens und Einbringens als Faktor der gesellschaftlichen und ökonomischen Teilhabe.

PARTIZIPATORISCHES HOCHSCHUL-MARKETING

In dieser Untersuchung wird frei nach „Der Mensch im Mittelpunkt unternehmerischen Handelns“²² unter Partizipatorischem Hochschul-Marketing die mündige und selbstwirksame Integration der Studierenden verstanden. Diese werden als Konsumenten und Produkt der Forschung und Lehre in die Entscheidungs- und Strategiefindung eingebunden, sowie in die operativen Aufgaben des Hochschul-Marketings. So entwickelt sich eine „Corporate Identity“ für die Hochschule und ein Orientierungsmuster für die personale Identität, die Persönlichkeitsentwicklung²³ der Studierenden.

2. Zur Ausgangssituation der privaten Hochschulen

Hochschulen sollen nach § 2 Abs. 1 HRG die Forschung und Lehre fördern. Sie erbringen für die Gesellschaft Dienstleistungen, die sich nicht immer klar von Forschung und Lehre trennen lassen, wie z.B. öffentliche Bibliotheken und

20 Vgl. Reinhardt, Volker, Partizipation in der Schule, Villingen-Schwenningen, Lehren und Lernen, Juli 2009.

21 Vgl. Mickel, Wolfgang, (Hrsg.) Handbuch zur politischen Bildung, Bonn, 1999, S.43-47.

22 Vgl. Salmon, Robert, Humanes Management als Schlüssel zum Erfolg, Niedernhausen/Ts. 1999, Subtitel.

23 Ebenda, S. 264f. Salmon fordert, dass eine Hochschule in der Lage sein muss, ihre Ideale/Leitbild nach außen tragen muss, „um sie in der Form eines nachhaltigen, ethisch gefärbten [...] Images zu präsentieren“ (S. 211.) „Damit dies gelingen kann, müssen sie jedoch nicht nur zu dem von ihnen erwarteten, inhaltlich fundierten und auch gerechten Diskurs finden, sondern auch zu kreativen [...] Maßnahmen, die Lebensfreude und Sinn in der Arbeit vermitteln“ (S.211).

Krankenhäuser. Je nach Hochschule sind diese Dimensionen unterschiedlich stark ausgeprägt. Universitäten und Fachhochschulen werden meist staatlich finanziert, private Finanzierung wird nur zu einem geringen Teil und hauptsächlich im Bereich der Forschung eingesetzt.²⁴

Die staatliche Hochschulfinanzierung ist Aufgabe der Länder, die die Hoheit über das Bildungswesen haben. Aufgrund der Drittmitteln, die primär für die Forschung erhalten wurden, konnten die Hochschulen im Bundesdurchschnitt 11,8% der Ausgaben bestreiten, bei größeren Investitionen greift der Bund immer noch in die Hochschulfinanzierung stützend oder regulierend ein.²⁵ Den privaten Hochschulen bleibt diese finanzielle Stütze, aber auch bürokratische Bevormundung erspart.

2.1 Entwicklung der Rahmenbedingungen

Die Anzahl der Studierenden und Studienanfänger an deutschen Hochschulen steigt seit Jahren.²⁶ Deutlicher und überproportional steigt die Anzahl der Studierenden an privaten Hochschulen von 11.563 Studierenden an privaten Hochschulen im Wintersemester 1992/1993 bis zu 71.130 im Wintersemester 2007/2008.²⁷

Der Anteil der Studienanfänger in Deutschland ist im internationalen Vergleich allerdings eher niedrig, was weiteren Handlungsbedarf aufweist.²⁸ Denn mehr als die Hälfte (54%) der Jugendlichen in den OECD-Ländern beginnen ein Studium. Die Studienanfängerquoten betrugen 2005 in Australien (82%) und Neuseeland (76%), die überdurchschnittlich hohen Anfängerquoten kontrastieren mit der Türkei (27%) und Mexiko (30%). Die Bildungsbeteiligung in Deutschland ist im Hochschulbereich 2005 mit 36% im Vergleich zu 2004 um einen Prozentpunkt zurückgegangen. Diese Zahlen zeigen im internationalen Vergleich einen enormen Nachholbedarf.²⁹

24 Vgl. Frackmann, Edgar/de Weert, Egbert, Hochschulpolitik in der Bundesrepublik Deutschland, in: Goedegebuure, Leo et al. (Hrsg.): Hochschulpolitik im internationalen Vergleich. Gütersloh: Bertelsmann, 1993, S. 68ff.

25 Vgl. ebenda, S. 87ff.

26 Vgl. Statistisches Bundesamt, Hochschulstandort Deutschland 2003. Wiesbaden 2003, S. 5

27 Siehe Anhang 2: Studierendenzahlen an privaten Hochschulen, S. 79.

28 Vgl. Statistisches Bundesamt, Hochschulstandort Deutschland 2003. Wiesbaden 2003, S. 45

29 Vgl. Statistisches Bundesamt, Hochschulstandort Deutschland 2007. Wiesbaden 2007, S. 5, bzw. Anhang 3: Vergleich von Studienanfängerquoten, S. 80.