

G 21233

17. Jahrgang · Heft 4

Juli/August 2011

Einzelpreis: 19,80 €

ISSN 0947-9546



# Wissenschafts management

ZEITSCHRIFT FÜR INNOVATION

## SCHWERPUNKT

### Die Durchlässigkeit von Hochschulen

Lebenslanges Lernen konsequent verwirklichen

Anrechnungspraxis:

Fachhochschule Brandenburg und Alice Salomon  
Hochschule Berlin

Das Projekt Stu+Be

Die „soziale“ Öffnung an der Fachhochschule  
Gelsenkirchen

## Aktuelle Studie

Herausforderungen  
regionaler Innovationspolitik

## Marketingtrend

Neue Konzepte nicht verschlafen

## Managementmodell

Das Berinfor-Management-Modell  
als Erfolgskonzept für Hochschulen

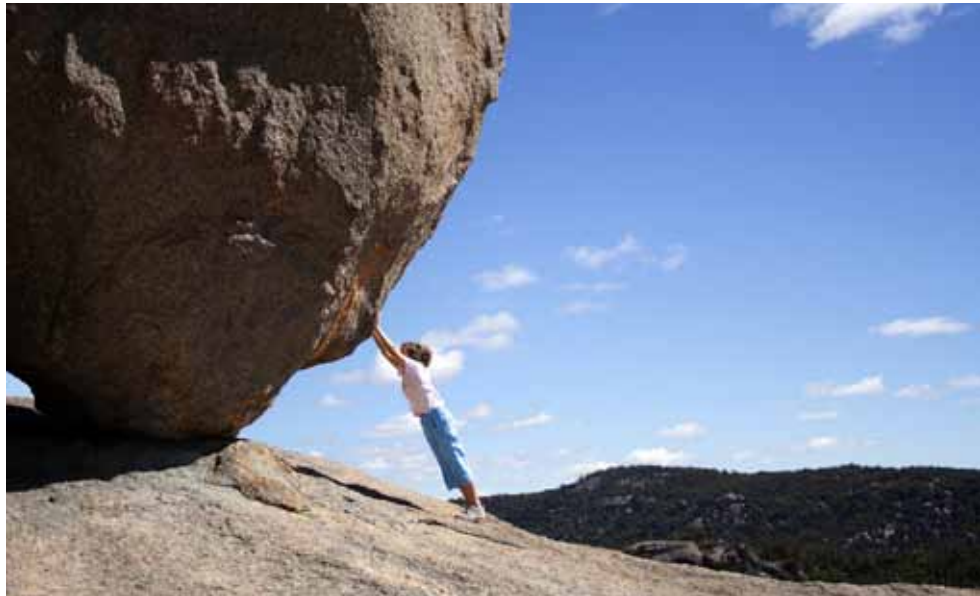
Michael Lülf

## Neue Konzepte nicht verschlafen!

Die fetten Jahre sind vorbei: Countdown für professionelles Bildungsmarketing

**Der deutsche Bildungsmarkt ist im Wandel. Gewichtige Makrofaktoren wie eine ungünstige demografische Entwicklung, die Auswirkungen des Bologna-Prozesses, die Globalisierung der Hochschullandschaft, neue Kommunikationstechnologien und ein sich ändernder Bildungsbedarf haben vorhersagbare Folgen:**

Die Anzahl der Studienberechtigten in Deutschland wird in den nächsten Jahren schrumpfen und die Konkurrenz um Studierende damit weiter steigen. Darüber hinaus ist durch die Einführung von Bachelor- und Masterstudiengängen ein zweites Moment der Studienwahl mit neuen Aufgaben für die Hochschulkommunikation entstanden.



Noch befinden sich die meisten deutschen Universitäten und Fachhochschulen in der komfortablen Situation eines übersättigten Marktes, in dem es kaum auf die Wirksamkeit ihres Studierendenmarketings ankommt. Schon in wenigen Jahren wird sich dies aber grundlegend ändern. Studierendenmarketing entwickelt sich immer mehr zu einem Kriterium, das über Erfolg und Misserfolg von Studienprogrammen – und somit nicht zuletzt auch von Hochschulstandorten – entscheidet. Diejenigen Institutionen, die rechtzeitig ihre Weichen in Richtung professionelles Studierendenmarketing stellen, werden im verschärften Wettbewerb von morgen die Nase vorn haben.

*Deutsche Hochschulen stehen in Bezug auf ihr Studierendenmarketing vor großen Herausforderungen.*

*Foto: iStockphoto*

### **Die wichtigsten Makrofaktoren und ihre besonderen Herausforderungen**

Aufgrund eines Überangebotes an Studieninteressenten war professionelles Studierendenmarketing für deutsche Hochschulen in der Vergangenheit kaum nötig. Die Verkürzung der Schulzeit bis zum Abitur von neun auf acht Jahre (G8) sowie die Abschaffung der Wehrpflicht sorgen aktuell dafür, dass es landesweit mehr Studienbewerber als freie Plätze gibt (vgl. Gabriel/von Stuckrad). Dahingegen können Hochschulen an weniger attraktiven Standorten oder mit weniger populären Studienfächern bereits jetzt ihre freien Kapazitäten ohne qualifiziertes Marketing nicht mehr füllen. Eine Fortsetzung dieses Trends lässt sich anhand gesellschaftlicher und hochschulpolitischer Makrofaktoren ablesen.

*Demografischer Wandel:* Hier zeichnet sich eine äußerst ungünstige Entwicklung ab, denn die Zahl der Studienberechtigten wird in den nächsten Jahren stark sinken. Ursache ist der Geburtenrückgang in den letzten 20 Jahren. Viele weiterführende Schulen, aber auch Hochschulen in den neuen Bundesländern, sind bereits heute von den Auswirkungen betroffen.

*Bologna-Prozess:* Studienwahl, die Zweite! Als eine der Folgen des Bologna-Prozesses stehen Studierende nach dem Bachelor vor der Frage: Wo absolviere ich mein Masterstudium? Da

**Literatur:**

Gabriel, G./von Stuckrad, T., „Die Zukunft vor den Toren. Aktualisierte Berechnungen zur Entwicklung der Studienanfängerzahlen bis 2020“, in: CHE (Hrsg.), Arbeitspapier Nr. 100, Gütersloh, Dezember 2007, Abruf unter [[http://www.che.de/downloads/CHE\\_Prognose\\_Studienanfängerzahlen\\_AP100.pdf](http://www.che.de/downloads/CHE_Prognose_Studienanfängerzahlen_AP100.pdf)].

gute Masterstudenten das Fundament jeder erfolgreichen Hochschule in Bezug auf ihren wissenschaftlichen Nachwuchs und damit ihre Forschungsleistungen darstellen, ist hier ein neues Betätigungsfeld für das Hochschulmarketing entstanden. Es gilt, die besten Bachelorabsolventen für die eigenen Masterprogramme zu gewinnen. Dies ist eine neue Disziplin, in der kaum eine Hochschule bisher Erfahrung gesammelt hat.

*Globalisierung:* Dass hierzulande viele junge, mobile Menschen leben, die Fremdsprachen beherrschen und sich ein Auslandsstudium finanziell leisten können, hat sich unter den International Recruitment Units ausländischer Hochschulen längst herumgesprochen. Eine Folge: Ausländische Hochschulen werben verstärkt Studieninteressenten aus Deutschland an – und das häufig sehr erfolgreich, dank professioneller Marketingstrukturen sowie großzügig ausgestatteter Marketingbudgets.

*Gesellschaftlicher Wandel:* Die Erkenntnis, dass lebenslanges Lernen immer wichtiger wird und neue Technologien innovative Lehr- und Lernformen erfordern bzw. ermöglichen, ist nicht neu. Daher werden neben dem klassischen Studium immer öfter neue Studienformen angeboten, die sich an der Nachfrage orientieren. Duale Studiengänge, Fernstudiengänge, Teilzeit-Studiengänge und passgenaue Angebote zur Weiterbildung bestimmter Personengruppen verzeichnen hohe Wachstumsraten. Universitäten und Fachhochschulen stehen vor der großen Herausforderung, auf diese Situation reagieren zu müssen, um keine Marktanteile zu verlieren.

*Technologische Entwicklungen:* Momentan befinden wir uns in einer technologischen Revolution, die sich in hohem Maße auf die Kommunikation zwischen Hochschule und studentischem Nachwuchs auswirkt. Die sozialen Medien erweitern die bisherigen Kommunikationsformen um einen öffentlich geführten Dialog zwischen Hochschule und Studieninteressent, an dem sich die unterschiedlichsten Parteien (Studierende, Alumni, Interessenten, Studienberatung usw.) beteiligen können. Dieser Entwicklung verschließen sich viele Hochschulen jedoch noch häufig, da sie über keine Strategie und kaum Kompetenz verfügen, um die neuen Möglichkeiten effizient für sich zu nutzen.

Mobiles Internet ist eine weitere mediale Neuentwicklung für die Kommunikation mit der Zielgruppe. Erste Apps, die bei der Studienwahl unterstützen, und Internetseiten, die für Smartphones optimiert sind, lassen erahnen, wie sich die fortschreitende technologische Entwicklung auf das Studierendenmarketing auswirken wird.

*Internationalisierung von Hochschulen:* Die Bedeutung des „International Classroom“ nimmt stetig zu. Beispielsweise gelten bereits heute insbesondere solche Wirtschaftsstudiengänge als attraktiv, die ihre Vorlesungen in englischer Sprache anbieten und die von Studierenden aus verschiedenen Ländern absolviert werden. So verbessern die Teilnehmer schon während des Studiums ihre Englischkenntnisse und entwickeln interkulturelle Kompetenzen – zwei Pluspunkte für jeden Lebenslauf. Bietet eine Hochschule Studienprogramme auf Englisch an, erleichtert sie damit zudem den Zugang für ausländische Studierende. Im europäischen Ausland ist diese Entwicklung in den unterschiedlichsten Fachrichtungen besonders bei Masterprogrammen zu beobachten, was wiederum dazu führt, dass diese Hochschulen ihre Studienangebote auch unter Studieninteressenten in Deutschland bewerben.

**Der Entwicklungsstand des Studierendenmarketings in Deutschland**

Erst seit wenigen Jahren wird Studierendenmarketing regelmäßiger thematisiert. So hat beispielsweise die Marketingkampagne der neuen Bundesländer „Studieren in Fernost“ den dortigen Hochschulen viele Impulse gegeben. Erste professionelle Marketingstrukturen sind entstan-

**Stichwörter****Studierendenmarketing****Hochschulmarketing****Internationalisierung****Bologna-Prozess****Bildungsmarkt****Social Media Marketing**

den, die ostdeutschen Hochschulen gegenüber ihren Mitbewerbern aus den alten Bundesländern teilweise sogar einen gewissen Vorsprung verschaffen. Immer häufiger finden sich Marketingzielsetzungen auch in den Zielvereinbarungen der Hochschulen mit ihren Landesministerien. Von wenigen Ausnahmen abgesehen, ist das Studierendenmarketing in Deutschland, verglichen mit Hochschulen im europäischen Ausland, aber noch in einem sehr frühen Entwicklungsstadium. Die Benchmarks in Europa setzen unsere niederländischen Nachbarn. Professionelle Marketingstrukturen sind hier fester Bestandteil einer jeden Hochschule.

### **Professionalisierung des Studierendenmarketings**

Qualifiziertes Studierendenmarketing kennt viele Gesichter. Ein Best-Practice-Beispiel, das man für allgemeingültig erklären könnte, gibt es leider nicht. Vielmehr sollten sich Hochschulen an gewissen Grundsätzen und Aufgaben orientieren, die – richtig angewendet – professionelles Studierendenmarketing ermöglichen. Dazu zählt, klare Zielvorgaben für das Studierendenmarketing zu formulieren sowie Strukturen (kompetentes Personal und finanzielle Ressourcen) zu schaffen, mit denen diese Ziele erreicht werden können. Wichtig ist außerdem, sich auf die eigenen Stärken zu konzentrieren und ein klares Profil der Hochschule herauszuarbeiten. Weitere Erfolgsvoraussetzung ist der ergebnisorientierte Einsatz von Marketing-Tools wie Informationsveranstaltungen, Online- und Offline-Kampagnen oder Messebeteiligungen. Konkrete Ansatzpunkte für wirksames Studierendenmarketing:

#### *Aufgaben und Qualifikationen: Entscheidend ist die Marketingkompetenz*

Die Verantwortung für das Studierendenmarketing gehört in die Hände eines Marketingexperten mit entsprechender fachlicher Vorbildung sowie praktischer Erfahrung auf diesem Gebiet. Zu den zentralen Aufgabenfeldern zählt die Entwicklung einer Marketingstrategie für das Bewerben von Bachelor- und Masterstudiengängen, die Erarbeitung einer Profilierungsstrategie (Identifizieren und Herausarbeiten von Alleinstellungsmerkmalen) sowie Durchführung und Controlling des operativen Studierendenmarketings. Zudem sollte diese Stelle mit genügend Ressourcen ausgestattet werden, um Handlungsspielräume zu gewährleisten.

#### *Ausgestaltung von Budgets: Das richtige Verhältnis entscheidet über Wirksamkeit*

Bei der Budgetgestaltung kommt es auf das richtige Verhältnis zwischen dem gebundenen Personalbudget und dem Investitionsbudget für das Marketing an. Marketingverantwortliche, die wirksam handeln möchten, brauchen Ressourcen, um zeitgemäße Medien entwickeln und produzieren sowie Kommunikationskampagnen durchführen zu können. Noch verwalten viele dieser Stellen im Studierendenmarketing zu kleine Budgets und sind dadurch in ihrem Handlungsspielraum sehr eingeschränkt. So werden beispielsweise gute Konzepte und Medien zum Erreichen der Zielgruppe entwickelt – für die Umsetzung fehlen dann aber nicht selten die Mittel, was mangelnde Wirksamkeit der Maßnahmen zur Folge hat.

#### *Externes Know-how: Eine Frage der Professionalität*

Know-how im Studierendenmarketing sollte jede Hochschule selbst aufbauen. Auch können viele Marketingmaßnahmen von den eigenen Mitarbeitern umgesetzt werden. Hohe Abhängigkeit von externen Dienstleistern ist gerade bei diesen Aufgaben nicht wünschenswert – allerdings gibt es auch Bereiche, in denen externe Dienstleister einen festen Platz haben sollten. Dies betrifft u.a. die Entwicklung von Corporate Designs und Webseiten, die Mediengestaltung sowie die Strategie- und Kampagnenberatung. Auch beim Einstieg in neue Technologien, wie dem datenbankgestützten Interessentenmanagement (CRM) oder dem Beschreiten neuer Kom-



Michael Lül organisiert als Managing Partner der border concepts GmbH das Studierendenmarketing für zahlreiche Hochschulen in Deutschland und Europa.

### Summary

Description of the German higher education market including advice for universities on how to become more effective in their student recruitment.

munikationswege in den sozialen Medien, sind externe Spezialisten hilfreich. Entscheidend ist hier die richtige Auswahl der Partner. Neben hoher fachlicher Kompetenz sollten sie sich mit den Bedürfnissen und Strukturen von Hochschulen sowie den Zielgruppen gut auskennen.

#### *Marketingkennzahlen: Orientierung an Zielen, die auf messbaren Kennzahlen beruhen*

Im Abstand von einigen Jahren sollten regelmäßige Marktstudien durchgeführt werden, um insbesondere Kennzahlen zum Marktanteil der jeweiligen Hochschule bezogen auf bestimmte Regionen (z.B. das Kerneinzugsgebiet) zu ermitteln. Eigene Marketingerfolge, aber auch die der Mitbewerber werden auf diese Weise sichtbar. Darüber hinaus ist ein kontinuierliches Marketingcontrolling im Sinne eines wirksamen Studierendenmarketings notwendig. Dies betrifft beispielsweise die Auswertung der Besucherstatistiken der eigenen Internetseite, die Evaluation von Messen sowie anderer Events und die regelmäßige Optimierung von Kampagnen.

#### *Neue Märkte erschließen: Zielländer definieren*

Auch wenn bereits der deutsche Markt für das eigene Studierendenmarketing die zentrale Herausforderung darstellt, sollten zusätzliche Märkte anvisiert werden. Hier empfiehlt es sich, einzelne Zielländer zu bestimmen und die Marketinganstrengungen auf diese zu konzentrieren. Für Hochschulen aus Deutschland sind in diesem Zusammenhang die neuen EU-Länder, wie Polen und die Tschechische Republik, besonders interessant, denn hier ist die Studierendenmobilität hoch. Zudem können seit dem 1. Mai 2011 EU-Bürger aus diesen Staaten auch ohne Beschränkung in Deutschland arbeiten, um sich beispielsweise das Studium zu finanzieren.

#### **Alte und neue Tools im Studierendenmarketing**

Generell gilt: Ein Mix an Maßnahmen verspricht die größte Effektivität. Wer nur auf einen Kommunikationskanal setzt, bleibt hinter seinen Möglichkeiten zurück. Dabei hat jede Maßnahme ihre eigenen besonderen Herausforderungen und setzt an jeweils unterschiedlichen Stellen im Studienwahlprozess an.

#### *Bachelor- und Mastermessen*

Messen sind grundsätzlich teure Maßnahmen im Studierendenmarketing. Sie können aber auch äußerst wirksam sein, sofern man die richtigen Veranstaltungen auswählt und das dortige Potenzial ausschöpft. Kriterien für einen erfolgreichen Messeauftritt sind nicht nur Qualität und Quantität der Messebesucher, sondern auch die Eignung des eigenen Messeteams sowie die Follow-up-Strategie für die hier kennengelernten Interessenten.

#### *Online-Marketing: Komplex, aber hochwirksam*

Die Möglichkeiten im Online-Marketing für Hochschulen sind sehr vielseitig. Die Stärken dieser Art des Marketings liegen neben der Ortsungebundenheit desjenigen, der diese Kampagnen durchführt, auch in ihrer Reichweite sowie den guten Möglichkeiten des Marketingcontrollings. Außerdem lassen sich die Zielgruppen häufig ohne großen Streuverlust erreichen. Um das Potenzial für das eigene Online-Marketing voll auszuschöpfen, empfiehlt sich oftmals die Zusammenarbeit mit einer Agentur, die sich mit dem Mediennutzungsverhalten der Zielgruppe sowie den Medien selbst auskennt.

#### *Social Media-Marketing: An Facebook führt (momentan) kein Weg vorbei*

Social Media-Marketing ist eine besondere Form des Online-Marketings. Facebook ist dabei aktuell die Plattform, auf der die Zielgruppe der Studieninteressierten besonders aktiv ist (vgl. Abb. 2).

### keywords

higher education market  
university marketing  
student recruitment  
Bologna Process  
science marketing

Zudem bietet sie Hochschulen die Möglichkeit, ihren eigenen Auftritt zu gestalten, um mit der Zielgruppe in einen Dialog zu treten. Facebook ist ebenfalls gut geeignet, um Online-Werbe-Kampagnen durchzuführen.

Ein Facebook-Auftritt in Form einer Fanseite stellt eine Ergänzung zu bestehenden Online-Auftritten dar und hat durchaus das Potenzial, sich zu einem wichtigen Kommunikationskanal mit der Zielgruppe Studieninteressenten zu entwickeln. Um den eigenen Mitarbeitern in der Hochschule den Umgang mit dem Web 2.0 zu erleichtern, sollten Social-Media-Guidelines für die Organisation entwickelt und Schulungen angeboten werden.

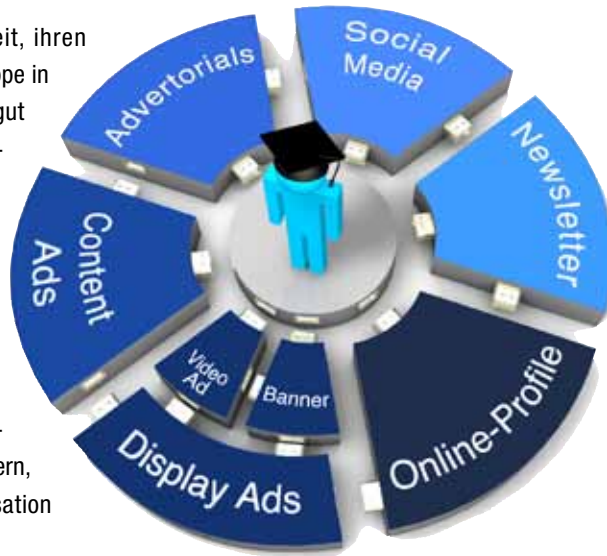
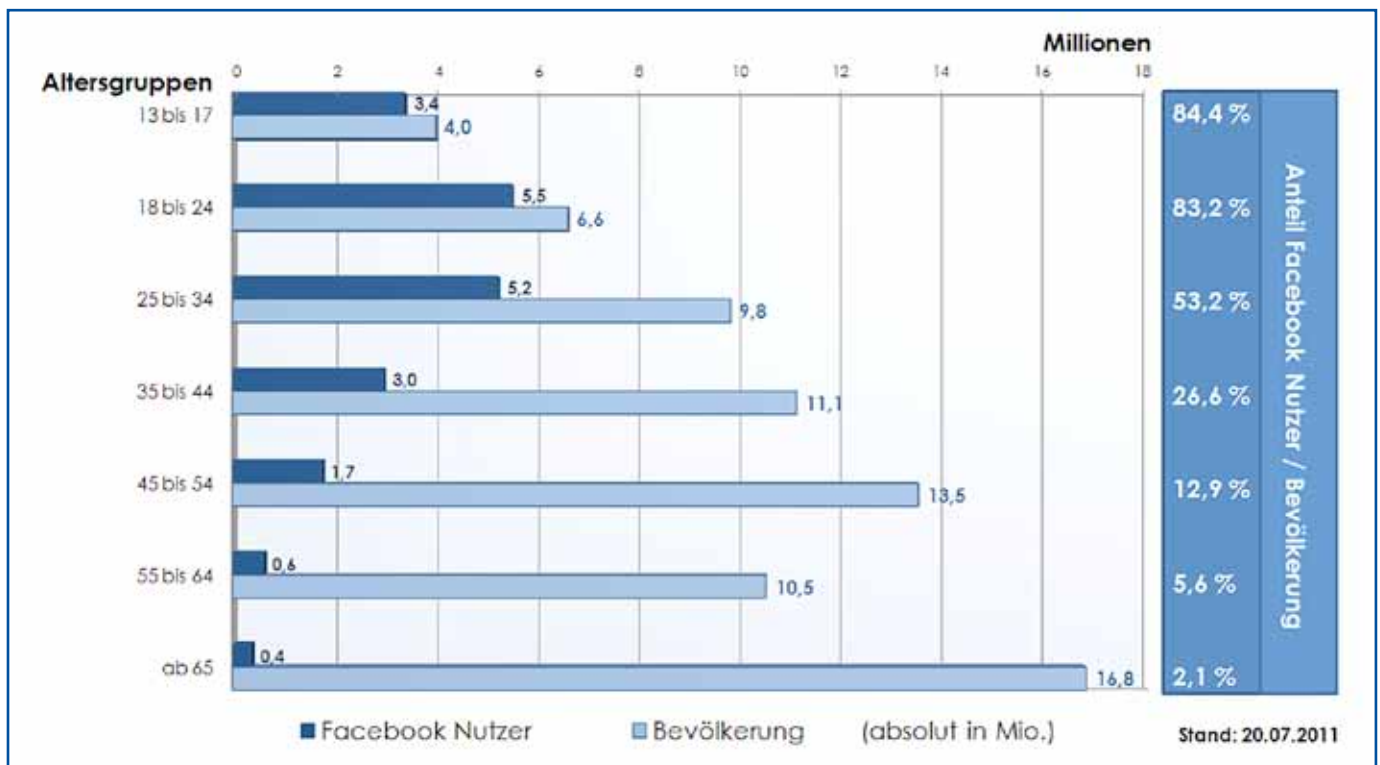


Abb. 1: Die Möglichkeiten für Hochschulen im Online-Marketing sind vielseitig.

Quelle: border concepts



#### Schulmarketing: Ein starkes regionales Netzwerk

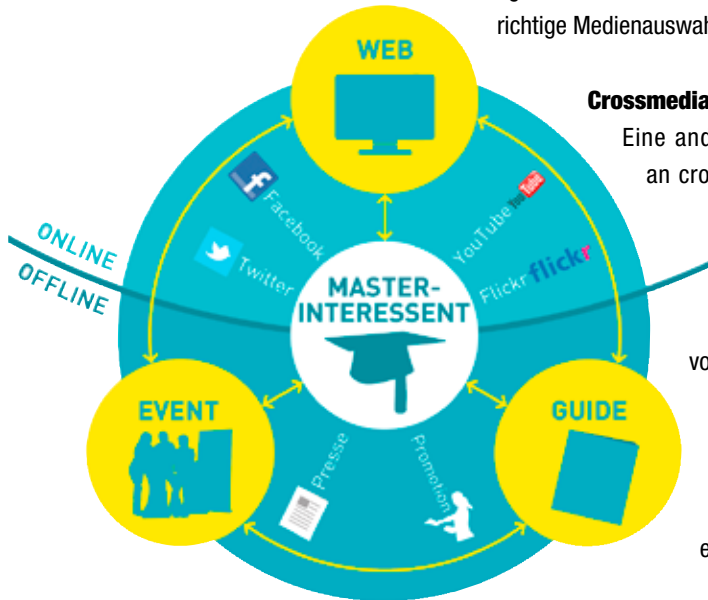
Die Zusammenarbeit mit der Sekundarstufe II in Schulen gehört zu den tragenden Säulen jedes Marketingportfolios, da sich hier die Zielgruppe für Bachelorstudiengänge tummelt. Beratungslehrer und Fachlehrer sind in der Regel die Gate-Keeper für Botschaften. Sie entscheiden, welches Informationsmaterial weitergeleitet wird und welches direkt im Papierkorb landet. Teil einer jeden Strategie im Studierendenmarketing sollte es daher sein, eine gute Beziehung zu diesen Personengruppen im Kerneinzugsgebiet aufzubauen und zu unterhalten. Eine Zusammenarbeit im Einzelnen kann dabei sehr unterschiedlich ausfallen. Möglichkeiten sind Hochschulpräsentationen vor einer Oberstufe, die Teilnahme von Schülergruppen an Tagen der offenen Tür oder das Vereinbaren von Kooperationen.

Abb. 2: Über 80 Prozent der deutschen Studieninteressenten im Alter zwischen 17 und 24 nutzen Facebook.

Quelle: allfacebook.de/userdata

Abb. 3: Kommunikationsstrategie der crossmedialen MASTER AND MORE-Kampagne zum Bewerben von Masterstudiengängen.

Quelle: border concepts



### Print-Anzeigen-Kampagnen: Die Wahl des Mediums ist entscheidend

Anzeigen in Studienwahlmagazinen oder anderen Printmedien gehören zur klassischen Art des Marketings. Vorteilhaft ist hier eine sehr große Reichweite. Leider verpufft der erreichte Effekt aufgrund sehr hoher Streuverluste jedoch häufig. Eine klare Botschaft in der Anzeige sowie die richtige Medienauswahl entscheiden in diesem Bereich über die Wirksamkeit.

### Crossmediale Kampagnen: Beispiel MASTER AND MORE

Eine andere Form, effektives Marketing zu realisieren, ist die Teilnahme an crossmedialen Marketingkampagnen. Ein aktuelles Beispiel stellt die MASTER AND MORE-Kampagne dar, mit der Hochschulen ihre Masterstudiengänge bewerben können. Sie setzt auf die Kanäle Mastermessen (Berlin, Stuttgart, Münster, München, Wien), Printmedium (Master-Guide, in dem Masterstudiengänge und Hochschulen vorgestellt werden), Online-Masterportal ([www.master-and-more.de](http://www.master-and-more.de)) und Social-Media-Präsenz (Facebook, Twitter, Flickr, YouTube-Channel). Durch diesen medienübergreifenden Ansatz werden mehrere Kontaktmomente im Studienwahlprozess potenzieller Masterstudierender kreiert und somit eine nachhaltige Kommunikation der Werbebotschaft ermöglicht.

### Empfehlungen für ein professionelles Studierendenmarketing

Der Countdown zum Studieninteressenten-Mangel in Deutschland ist eingeleitet. Um zukünftig ausreichend Bewerber für ihre Bachelor- und Masterstudiengänge zu gewährleisten, sollten Hochschulen bereits heute damit beginnen, die Rahmenbedingungen in Form von professionellen Marketingstrukturen zu schaffen und den eigenen Kompetenzaufbau im Studierendenmarketing voranzutreiben. Jede Hochschulleitung ist gefragt, die entsprechenden Weichen zu stellen.

Die technologische Weiterentwicklung ermöglicht Hochschulen neue Kommunikationswege. Ein beherrschtes Nutzen der neuen Medien birgt dabei mehr Chancen als Risiken. Die Zielgruppe hat diese Medien schon lange akzeptiert – sie sind fester Bestandteil ihres Alltags. Die Frage ist daher nicht ob, sondern vielmehr wann eine Hochschule sich diesen Realitäten stellt. Ein frühzeitiges Engagement verschafft klare Wettbewerbsvorteile.

#### Kontakt:

Michael Lülff  
 Managing Partner  
 border concepts GmbH  
 Agentur für Hochschulmarketing  
 Bahnhofstraße 40  
 48599 Gronau  
 Tel.: +49 2562 9938-111  
 Fax: +49 2562 9938-10  
 E-Mail: [m.luelff@borderconcepts.biz](mailto:m.luelff@borderconcepts.biz)  
[www.borderconcepts.biz](http://www.borderconcepts.biz)

