

Martin Winter & Teresa Falkenhagen



Martin Winter



Teresa Falkenhagen

Marketing an Hochschulen

Zur organisatorischen Verortung von Marketingstellen an Universitäten, Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen¹

1. Konzeptioneller Rahmen der Untersuchung

Bedingt durch die Überlast an den bundesdeutschen Hochschulen der letzten Jahrzehnte befanden sich bislang eher die Studieninteressierten untereinander in Konkurrenz um die knappen Studienplätze, als dass die Hochschulen um die Studieninteressierten konkurrierten. In den nächsten Jahren wird sich dies aller Voraussicht nach grundlegend ändern. Zum einen wird seit einigen Jahren in der hochschulpolitischen Diskussion generell ein immer stärkeres Augenmerk auf die Auswahl und damit verbunden auch die Anwerbung von „guten“ bzw. „passenden“ Studienanfänger gelegt – nicht nur für das Erststudium (die Bachelor-Phase), sondern insbesondere auch für die Master-Phase. Zum anderen deuten die Prognosen zukünftiger Abiturientenzahlen langfristig auf einen Rückgang der Studieninteressierten hin. Bei gleichbleibenden Kapazitäten werden sich die Hochschulen daher langfristig verstärkt aktiv um Studierende bemühen müssen. Diese Entwicklungen werden – so unsere Ausgangshypothese – im Bereich der Studienplatzvergabe zu mehr Wettbewerb zwischen den Hochschulen bzw. zwischen einzelnen Fakultäten und Instituten um Studieninteressenten führen (vgl. Winter 2012).

Der Trend zu mehr Wettbewerb um Studieninteressierte und damit zu erhöhten Anstrengungen für Studienwerbung und Marketing zeigt sich bereits seit einigen Jahren in den ostdeutschen Flächenländern. Unterstützt aus den Mitteln des Hochschulpaktes 2020², ergriffen die ostdeutschen Bundesländer und ihre Hochschulen vielfältige Werbemaßnahmen, um Studierwillige, insbesondere aus Westdeutschland, für ein Studium in den neuen Ländern zu gewinnen (Winter 2008³). Die ostdeutschen Hochschulen fungieren – so unsere Vermutung – als Vorreiter einer Entwicklung, die in ein paar Jahren ganz Deutschland betreffen wird. Denn auf lange Sicht hin werden auch in den westdeutschen Ländern die Anfängerzahlen rückläufig sein. Über den Verlauf und das Ausmaß der Absenkung gibt es allerdings unterschiedliche Prognosen und Szenarien (Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2010, S. 180 ff.; Kultusministerkonferenz 2012).

Nicht zuletzt bedingt durch die Stärkung des Charakters der Hochschulen als korporative Akteure ist anzuneh-

men, dass sich der Wettbewerb um Studieninteressierte mehr auf der Ebene der Organisationen und weniger auf der Ebene der Länder abspielen wird (vgl. Winter 2012). Das heißt: Die Hochschulen werden untereinander um die zukünftigen Studierenden ihrer Bachelor- sowie ihrer Master-Studiengänge konkurrieren. Mehr Wettbewerb verlangt nach vermehrten Anstrengungen der Hochschulen, Studierwillige anzuwerben. Die Einführung von Marketing im Hochschulbereich wird deshalb insbesondere von betriebswirtschaftlich ausgerichteten Autoren als logische Schlussfolgerung von mehr Wettbewerb betrachtet (vgl. Heiland 2001; Trogele 1997). Je nach Standort, Studienangebot und Renommee werden einige Hochschulen um die „besten“ oder „besseren“ Studieninteressenten konkurrieren, andere hingegen werden froh sein können, wenn es ihnen gelingt, überhaupt die vorhandenen Studienplätze besetzen zu können.

Die entscheidende Voraussetzung für den Einsatz von Studienwerbung und Marketing an einer Hochschule ist, dass sich diese als – mehr oder weniger – eigenständige (korporative) Akteure definieren können. Dazu wurden in den letzten 20 Jahren die Voraussetzungen geschaffen: Mit der Stärkung der Handlungs- und Entscheidungskompetenzen haben die Hochschulen den Status weitgehend handlungsmächtiger und eigenständiger Körperschaften gewonnen. Dazu dienen die Stärkung der Leitungsorgane und der Ausbau der Autonomie der Hochschulen. Den Universitäten, Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen, insbesondere ihren Leitungen, wurden in den letzten zwei Jahrzehnten immer mehr Kompetenzen übertragen, wie die Bewirtschaftung

¹ Der Text basiert auf einer Studie, die von den beiden Autor/innen im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Projekts „Entwicklungen im deutschen Studiensystem“ erstellt wurde (Winter/Rathmann/Trümpler/Falkenhagen 2012). Im Anhang der Langfassung findet sich eine umfassende tabellarische Auflistung der Marketingstellen an allen staatlichen Universitäten, Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen. Anhand dieser kann nachvollzogen werden, was wir an welcher Hochschule vorgefunden haben und wie wir dies eingeordnet haben.

² Siehe: <http://www.bmbf.de/de/6142.php>. Auf alle angegebenen Internetadressen wurde das letzte Mal am 29.11.2012 zugegriffen.

³ Siehe: <http://www.studieren-in-fernost.de/de/fakten/die-initiatoren.html>

der Mittel, Personen und Liegenschaften, für die das Land bislang zuständig war. Mit der gewachsenen Verantwortung, die Existenz der eigenen Organisation zu sichern, gewinnt die Aufgabe an Bedeutung, für die Rekrutierung bzw. Anwerbung von Studierwilligen selbst zuständig zu sein.

Dieser Prozess steht noch am Anfang. An den ostdeutschen Hochschulen ist er angesichts der demografischen Lage sowie der politischen und finanziellen Förderung der Studienwerbung im Rahmen des Hochschulpaktes 2020 weiter fortgeschritten als in den westdeutschen. Ob bzw. inwieweit die Marketing-Logik bei den Hochschulen angekommen ist und im Bereich Studium und Lehre umgesetzt wurde, ist empirisch zu klären. Einen Ansatzpunkt dazu bietet die Untersuchung der Stellen für Marketing und Studienwerbung im Organisationsgefüge der Hochschulen. Um den Status Quo dieser Bemühungen an den Universitäten, Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen zu erfassen, wurde diese Untersuchung angestellt.

Diese Erhebung kann direkt auf einer Studie von 2008 aufbauen, die das Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg durchgeführt hat (Winter 2008). Die hier vorliegende Untersuchung ergänzt die 2008er Studie um die westdeutschen Bundesländer. Im Gegensatz zur Studie von 2008 konzentriert sie sich dabei auf die Frage, wie Marketing und Studienwerbung im Organisationsgefüge der Hochschulen der gesamten Bundesrepublik verankert sind. Als empirische Basis für weitere Untersuchungen soll sie dazu dienen, einen Anfangsmesspunkt zu setzen, um in folgenden Erhebungen die – vermutlich – weitere Verbreitung der Marketingstellen nachvollziehen zu können. Da nur der Status quo zum Erhebungszeitpunkt erfasst wurde, können mit Hilfe der gesammelten Daten allein keine Aussagen zur Entwicklung gemacht werden.⁴

Der folgende Abschnitt befasst sich mit den methodischen Aspekten der Untersuchung. Die Ergebnisse dieser Analyse sind dann Gegenstand des dritten Abschnitts.

2. Datenbasis und Methodik der Untersuchung

Gegenstand der Untersuchung sind alle staatlichen Hochschulen in der Bundesrepublik – ausgenommen die Kunst- und Musikhochschulen sowie die Verwaltungshochschulen.⁵ Das heißt, es wurde eine Vollerhebung der 188 Hochschulen durchgeführt.⁶ 76 von diesen sind Universitäten (40,4%), 106 (56,4%) Fachhochschulen und sechs Pädagogische Hochschulen (3,2%; ausschließlich in Baden-Württemberg).

Das methodische Vorgehen basiert in erster Linie auf einer umfangreichen Internetrecherche. Hierfür wurden auf den Internetseiten aller deutschen staatlichen Hochschulen nach den Organisationseinheiten, die für Marketingaktivitäten zuständig sind, gesucht. Erhoben wurden die Daten zwischen Juni 2011 und April 2012. Das letzte Mal wurde am 20.4.2012 auf alle Internetseiten der Hochschul-Marketingstellen zugegriffen.

In einem ersten Schritt wurde nach der tatsächlichen Benennung dieser Tätigkeiten recherchiert. Unser Eindruck ist, dass die Internetauftritte der Hochschulen in der Regel umfassende und weitgehend aktuelle Informationen über ihre Organisationsbereiche und Aktivitäten bieten. Dennoch waren bei 52 der 188 Hochschulen (27,7%) auf den Homepages keine Informationen zum Marketing zu finden.

In den Fällen, in denen auf den Hochschulseiten zu eventuellen Marketingstellen nichts oder nichts eindeutiges gefunden werden konnte oder die Informationen nicht für eine klare Zuordnung ausreichten, wurde bei Vertretern der Einrichtungen nachgefragt; in erster Linie wurden die jeweiligen Pressesprecher/innen der Hochschulen kontaktiert (N = 75).⁷ Die Pressesprecher wurden deshalb angesprochen, da Marketingaktivitäten – wie aus unserer Studie von 2008 zu den ostdeutschen Hochschulen hervorgeht – häufig in der Zuständigkeit der Kommunikations-Bereiche liegen (Winter 2008; siehe auch Abschnitt 3.3.).

3. Ergebnisse

3.1 Explizite Benennung oder implizite Aufgabenwahrnehmung

Im Fokus der Erhebung steht die Verortung von Marketingaktivitäten in der Hochschulorganisation. Die Ausgangsfrage unserer Recherche lautet dementsprechend: An wie vielen Hochschulen sind derartige Stellen überhaupt zu finden? Marketingstelle ist allerdings nicht gleich Marketingstelle; in drei Gruppen können die Hochschulen unterteilt werden:

1. Zur ersten Kategorie zählen die Hochschulen, die explizit Marketingstellen benennen. Entweder sind eine oder mehrere Personen nominell mit Marketing oder einer spezifischen Form des Marketings (z.B. Studienmarketing) betraut oder es gibt in der Organisationsstruktur der Hochschule einen Bereich, beispielsweise eine Stabsstelle oder ein Referat, der den Begriff „Marketing“ in seiner Bezeichnung trägt.⁸
2. Die Hochschulen der zweiten Kategorie weisen Marketingstellen auf, die allerdings nicht explizit auf den Internetseiten erwähnt werden. Hinweise auf implizite Marketingstellen finden sich in den Aufgaben- oder Selbstbeschreibungen der Stellen auf den Internetseiten der Hochschulen bzw. in den Antwort-

⁴ Eingeschränkt möglich ist ein Vergleich mit der Erhebung von Brüser (2003), siehe Abschnitt 4.

⁵ Ausgenommen sind auch die staatlich anerkannten Hochschulen in kirchlicher Trägerschaft. In der Datenbank „Hochschulkompass“ auf den Internetseiten der Hochschulrektorenkonferenz kann nach den verschiedenen Hochschulen recherchiert werden: <http://www.hochschulkompass.de/hochschulen/hochschulen-in-deutschland-die-hochschulsuche.html>

⁶ Bei der Interpretation der Befunde ist hervorzuheben, dass die Hochschulen als Untersuchungseinheiten fungieren und nicht die Marketingstellen.

⁷ Zumeist handelte es sich um die Leiter der Pressestelle bzw. der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit sowie Positionen mit ähnlichen Bezeichnungen.

⁸ Explizite Marketingstellen haben wir vorwiegend im Rahmen unserer Internetrecherche gefunden. In einigen Fällen (Universität Kiel, Universität des Saarlandes, Fachhochschule Bingen, Pädagogische Hochschule Heidelberg) haben wir über die Existenz dieser Stellen auch über die Kontaktaufnahme per E-Mail erfahren.

E-Mails, in denen das Wort Marketing vorkommt. Weil der Marketing-Begriff unterschiedlich definiert werden kann, sind diese Angaben mit Vorsicht zu interpretieren (zur Definitionsfrage siehe Abschnitt 4).⁹

3. In die dritte Kategorie fallen Hochschulen, bei denen keine Marketingstellen, die als solche benannt werden (explizite Marketingstellen), und bei denen keine Stellen oder Personen festzustellen sind, die für Marketing zuständig, aber nicht das Etikett „Marketing“ tragen (implizite Marketingstellen). Es sind also die Hochschulen, die gemäß ihrer Selbstauskunft kein Marketing betreiben.¹⁰

ad 1) Hochschulen mit Marketingstellen („explizit“)

Insgesamt weisen 115 Hochschulen, das sind rund 61% aller 188 untersuchten Hochschulen, Marketingstellen der ersten Kategorie auf. Zum einen kann das im Rahmen einer eigenen Organisationseinheit geschehen, zum anderen kann Marketing personenbezogen als eine Aufgabenbeschreibung von Hochschulmitarbeiter/innen institutionalisiert sein. Möglich ist schließlich auch die Kombination von beidem: eine Mitarbeiterstelle mit expliziter Marketingbezeichnung, die in einer Einheit der formalen Organisation mit expliziter Marketingbezeichnung tätig ist. Drei Beispiele sowohl von Mitarbeiterstellen als auch Organisationseinheiten, die explizit mit Marketingaufgaben betraut sind, seien genannt:

- An der Brandenburgischen Technischen Universität Cottbus gibt es die Organisationseinheit Referat „Öffentlichkeitsarbeit/Marketing“ in der Präsidialabteilung.
- An der Universität Augsburg ist eine Mitarbeiterin der Hochschulleitung explizit für das Aufgabenspektrum „Marketing und Fundraising“ zuständig.
- In der Verwaltungsabteilung „Kommunikation und Marketing“ der Universität Passau ist die Abteilungsleiterin explizit auch für das Studierendenmarketing zuständig.

Bei 14 Hochschulen ist Marketing als Zuständigkeitsbereich einer Leitungsperson im Rektorat bzw. im Präsidium definiert. Damit wird der hohe Stellenwert dokumentiert, den Marketing an diesen Hochschulen einnimmt; Marketing soll hier offenkundig als Leitungsaufgabe verstanden werden. An fünf Hochschulen Baden-Württembergs, an drei jeweils in Bayern und in Nordrhein-Westfalen, an zwei Hochschulen in Sachsen und an einer in Sachsen-Anhalt finden sich derartige Nominierungen von Prorektoren bzw. Vizepräsidenten für Marketing (und zumeist für weitere Aufgaben). Auffällig ist, dass nicht Universitäten, sondern vor allem Fachhochschulen auf Marketing als Ressortaufgabe eines Mitglieds der Hochschulleitung setzen: An 13 Fachhochschulen und nur an einer Universität trägt ein Prorektor oder ein Vizepräsident in seiner Ressortbeschreibung das Wort „Marketing“. Drei Beispiele aus Baden-Württemberg verdeutlichen, wie unterschiedlich die Ressortschneidungen ausfallen können: Prorektor für „Marketing“ (Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen), für „Marketing und Organisationsentwicklung“ (Hochschule Offenburg) und für „Internationale Angelegenheiten, Hochschulmarketing und Diversity Management“ (Hoch-

schule Mannheim). Bei fünf der 14 Hochschulen mit einem für Marketing zuständigen Mitglied der Hochschulleitung gibt es parallel dazu noch eine Marketingstelle, die in der Verwaltung angesiedelt ist. In einem Fall besteht neben dem „Marketing-Prorektor“ noch ein Gremium, das sich mit Fragen des Marketings befasst, und in einem Fall eine zusätzliche Stelle im Leitungsstab. Bei dem Großteil hingegen – so auch bei den drei genannten Beispielen – ist ausschließlich ein Prorektor oder ein Vizepräsident und keine Stabsstelle oder Verwaltungseinheit explizit für Marketing zuständig.

ad 2) Hochschulen mit Stellen, die mit Marketing betraut sind, aber nicht danach benannt sind („implizit“)

An 58 Hochschulen – das sind rund 31% aller untersuchten Universitäten, Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen – gibt es weder eine Organisationseinheit noch eine Mitarbeiterstelle, die explizit das Label „Marketing“ in ihrer Funktionsbezeichnung tragen. Allerdings sind in diesen Fällen die dazugehörenden Aufgaben einem anderen Bereich zugeordnet. In der Regel konnte diese Information durch gezieltes Nachfragen bei den zuständigen Mitarbeiter/innen der Hochschulen gewonnen werden. Es folgen drei Beispiele dieser Art der „impliziten“ Marketingstellen:

- An der Universität Kassel werden Marketingaufgaben der Stabsstelle Kommunikation, Presse und Öffentlichkeitsarbeit zugeordnet.
- In der niedersächsischen Ostfalia-Hochschule für angewandte Wissenschaften sind die beiden Arbeitsbereiche Medienkommunikation sowie Presse- und Öffentlichkeitsarbeit für Marketing zuständig.
- An der Fachhochschule Kaiserslautern sind die Aufgaben verschiedenen Bereichen zugeordnet. Einerseits liegt das Marketing in der Verantwortung der Hochschulleitung und andererseits werden Aufträge für Werbekampagnen an Externe vergeben und in Zusammenarbeit mit dem Bereich Öffentlichkeitsarbeit durchgeführt.

Wie wir schon in unserer Studie von 2008 festgestellt haben, sind die Grenzen zwischen eigenen Marketing-Referaten bzw. -Referent/innen und integrierten Lösungen fließend. Wer und in welcher Position sich nun tatsächlich mit Marketing beschäftigt, ist nicht zwingend von der Nominierung der Abteilung bzw. der Stelle abhängig (Winter 2008, S. 125). Wie kann festgestellt werden, dass Stellen an Hochschulen implizit für Marketing verantwortlich sind? Zum einen wird auf deren Internetseiten Marketing als eine von mehreren Aufgaben der Stelle (der Organisationseinheit oder des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin) beschrieben (z.B. Hochschule

⁹ Verzerrungen können ferner dadurch entstehen, dass die Befragten meinen könnten, die Existenz solcher Stellen sei von uns erwünscht, ihre eigene Hochschule solle hier nicht schlecht abschneiden (vgl. Winter 2008, S. 110).

¹⁰ Das heißt im Übrigen nicht, dass sie tatsächlich keine Marketingmaßnahmen ergreifen. Fasst man den Marketingbegriff weit, dann können darunter etliche Aktivitäten fallen, wie beispielsweise die Veranstaltung von Hochschulinformationstagen, die Durchführung von Evaluationen, die „Alumni-Pflege“ oder die Bereitstellung von Career Services. Für unsere Untersuchung ist allerdings die Selbstauskunft der Hochschulen – sei es auf ihren Internetseiten oder sei es per Antwort-E-Mail maßgeblich.

Merseburg, Hochschule Amberg-Weiden, Universität Regensburg), der Begriff „Marketing“ selbst kommt aber nicht in der Stellenbezeichnung vor. Zum anderen haben wir durch eine Kontaktaufnahme per E-Mail über derartige Marketingaktivitäten erfahren.

ad 3) Hochschulen ohne Marketingstellen

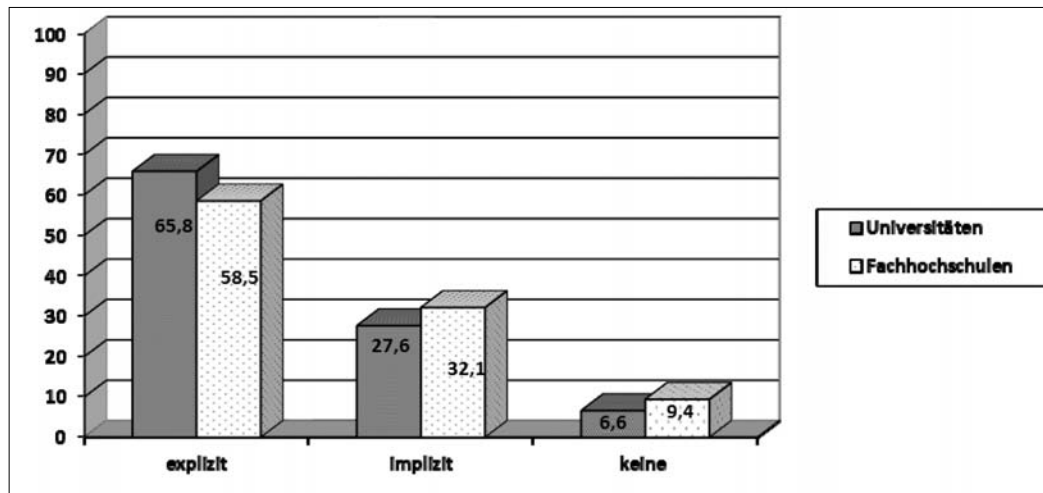
Nur an 15 der 188 Universitäten, Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen sind keinerlei Marketingstellen – sei es als Einheiten

in der Hochschulorganisation oder als Mitarbeiterstellen – feststellbar. In einigen Fällen wird bewusst von Hochschulmarketing Abstand genommen, wie wir im Rahmen unserer Kontaktaufnahme erfahren haben. Zu diesen zählt beispielsweise die Technische Universität München oder die Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald. Ob an den anderen Hochschulen künftig Marketingstellen angestrebt werden oder ebenfalls bewusst darauf verzichtet wird, kann an dieser Stelle nicht gesagt werden. Ebenfalls unbeantwortet bleibt die Frage, inwieweit an den Hochschulen dieser letzten Gruppe tatsächlich keinerlei Aktivitäten im Sinne der Studienwerbung und des Hochschulmarketings vorkommen oder ob nur auf eine Nomination als Marketingstelle bzw. eine Benennung der Tätigkeit als Marketingaktivität verzichtet wurde.

Abbildung 1 veranschaulicht die prozentuale Verteilung der staatlichen Universitäten und Fachhochschulen mit expliziten und impliziten Marketingstellen. Es zeigt sich, dass die Universitäten etwas häufiger eine Person oder eine Organisationseinheit (Abteilung, Dezernat, Referat) aufweisen, welche die Bezeichnung „Marketing“ trägt. Im Vergleich dazu lassen sich implizite Marketingstellen etwas häufiger an den Fachhochschulen finden. Ebenso ist der Anteil der Fachhochschulen, die keine Marketingstellen aufweisen, größer als der Anteil der Universitäten ohne Marketingstellen.

Aufgrund ihrer geringen Anzahl wurden die Pädagogischen Hochschulen in dieser Abbildung außen vor gelassen. Drei der sechs Pädagogischen Hochschulen betreiben explizit Marketing und bei den übrigen drei sind Marketing-Aufgaben anderen Einheiten zugeordnet.

Abbildung 1: Universitäten und Fachhochschulen mit expliziten, impliziten und keinen Marketingstellen; in Prozent (N = 182; Universitäten N = 76; Fachhochschulen N = 106)



In Tabelle 1 werden die Universitäten und Fachhochschulen getrennt dargestellt und dabei nach ihrer Zugehörigkeit zu den alten oder neuen Bundesländern eingeteilt.¹¹ Wiederum geht es um die prozentuale Verteilung der Hochschulen mit impliziten bzw. expliziten bzw. keinen Marketingstellen.

Generell sind explizite Marketingstellen häufiger an Universitäten als an Fachhochschulen zu finden. Dies mag sicherlich auch mit der durchschnittlich unterschiedlichen Größe der (eher kleinen) Fachhochschulen und der (eher großen) Universitäten zusammenhängen; große Hochschulen können sich vermutlich eher derartige Stellen leisten. Aber es gibt auch Unterschiede zwischen Ost- und Westdeutschland. In den alten Bundesländern weisen – relativ betrachtet – mehr Universitäten explizite Marketingstellen auf als in den neuen Bundesländern. Insgesamt verfügen ostdeutsche Universitäten aber über genauso viele Marketingstellen wie westdeutsche (93,4% zu 93,3%). Im Fachhochschulbereich sind demgegenüber die neuen Bundesländer „Vorreiter“:

Tabelle 1: Universitäten und Fachhochschulen mit expliziten, impliziten und keinen Marketingstellen, nach alten und neuen Bundesländern unterteilt; in Prozent (N = 182)¹²

BUNDESLÄNDER	Hochschulart	Marketingstellen			Summe
		explizit	implizit	keine	
ABL (N = 146)	Universitäten (N = 61)	67,2	26,2	6,6	100
	Fachhochschulen (N = 85)	54,1	34,1	11,8	100
NBL (N = 36)	Universitäten (N = 15)	60,0	33,3	6,7	100
	Fachhochschulen (N = 21)	76,2	23,8	–	100
Gesamt	Universitäten (N = 76)	65,8	27,6	6,6	100
	Fachhochschulen (N = 106)	58,5	32,1	9,4	100

¹¹ Berlin wird hierbei den alten Bundesländern zu geordnet.

¹² Lesehilfe: An 67,2% der Universitäten in den alten Bundesländern (inkl. Berlin) gibt es Stellen, die explizit Marketing betreiben.

Tabelle 2: Universitäten, Fachhochschulen und Pädagogische Hochschulen mit expliziten und impliziten Marketingstellen, nach formaler Zuordnung der Marketingstellen unterteilt; absolute Häufigkeiten (N = 188)

	Hochschulen mit Marketingstellen		
	explizit	implizit	Summe
Hochschulleitung	7	–	7
Leitungsstab	64	40	104
Verwaltung	31	10	41
Hochschulleitung & Leitungsstab	1	–	1
Hochschulleitung & Verwaltung	5	–	5
Gremium	1	–	1
Gremium & Hochschulleitung	1	–	1
Externe Firma	3	–	3
nicht zuordenbar	2	8	10
keine Aktivitäten	–	–	15
Summe	115	58	188

Mehr als drei Viertel der ostdeutschen Fachhochschulen weisen explizite Marketingstellen auf; dieser Anteil fällt um rund 20% höher aus als an westdeutschen Fachhochschulen. Zudem gibt es keine ostdeutsche Fachhochschule, die keine Marketingstelle eingerichtet hat; in den westdeutschen Bundesländern sind es hingegen rund 12%.

3.2 Verortung in der formalen Organisationsstruktur

Neben der funktionalen Zuordnung der Marketingstellen haben wir nach der Einbindung der Stellen in die formale Organisationsstruktur der Hochschule gefragt (siehe Tabelle 2). Im Kern können die Stellen, die in der Linienorganisation der (zentralen) Hochschulverwaltung angesiedelt sind, von denjenigen, die als Angehörige von Stabsstellen der Hochschulleitung – als Spitze der akademischen Selbstverwaltung – tätig sind, unterschieden werden. Des Weiteren kann auch ein Mitglied der Hochschulleitung (ein Prorektor oder Vizepräsident) mit Marketing betraut worden sein oder/und ein akademisches Gremium (bspw. eine Senatskommission) oder/und eine externe Firma (oder auch eine Tochterfirma) der Hochschule. In relativ wenigen Fällen (N = 7) gibt es mehrere Marketingstellen an einer Hochschule, die explizit mit Marketingaufgaben betraut sind: So sind die Konstellationen Prorektor plus Verwaltungseinheit, Prorektor plus Stabsstelle, Gremium und Verwaltungseinheit zu finden. Am häufigsten kommt die Kombination Prorektor plus Verwaltungseinheit vor. Nicht anzutreffen ist die Konstellation von Stabsstelle plus Verwaltungseinheit; dies würde wohl zu einer problematischen Doppelzuständigkeit zweier ausführender bzw. planender Stellen führen.

In den häufigsten Fällen (64 von 188) sind die Marketing-Verantwortlichen und die Organisationseinheiten, denen explizit Marketing übertragen wurde, den jeweiligen Hochschulleitungen zugeordnet. Diese Stellen werden wegen ihrer formalen Funktion als „Leitungsstäbe“ bezeichnet. Bei 36 der Einrichtungen, die explizite Marketingstellen aufweisen, sind diese in der Hochschulverwaltung angesiedelt.¹³ In drei Fällen übernehmen exter-

ne bzw. ausgegliederte Partner das zentrale Marketing. Das sind die „Campus Service GmbH“ für die Johannes-Gutenberg-Universität Mainz¹⁴, die „Service und Marketing GmbH“¹⁵, die als Tochtergesellschaft der Universität Mannheim für sie Marketing betreibt, und die „Universität Hamburg Marketing GmbH“¹⁶. In zwei Fällen beschäftigen sich explizit akademische Gremien mit Marketingfragen: die Senatskommission Hochschulmarketing an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Dresden und die Kommission Hochschulentwicklung und Marketing an der Hochschule Magde-

burg-Stendal. Nicht eindeutig zuordenbar sind die impliziten Marketingstellen in zwei Fällen.

Es gibt in Deutschland 14 Prorektoren oder Vizepräsidenten, deren Ressortbeschreibung das Wort „Marketing“ aufweist. In fünf Fällen gibt es sowohl einen Prorektor bzw. Vizepräsidenten, welcher nominell für „Marketing“ verantwortlich ist, als auch eine Abteilung der Verwaltung, die hierfür zuständig ist: Technische Universität Chemnitz, Hochschule der Medien Stuttgart, Fachhochschule Dortmund, Hochschule Bochum und Fachhochschule Südwestfalen. Weitere Kombinationen von Marketingstellen an einer Hochschule gibt es an der Hochschule Coburg (ein Vizepräsident und eine Stelle im Leitungsstab) und an der Hochschule Magdeburg-Stendal (ein Prorektor mit der Bezeichnung „Marketing“ im Namen und einer Kommission Hochschulentwicklung und Marketing). In den übrigen sieben Fällen, in denen bei der Ressortbeschreibung eines Mitglieds der Hochschulleitung „Marketing“ auftaucht, gibt es keine weitere Stelle, die explizit Marketing als Aufgabe hat (siehe hierzu auch im Abschnitt 3.1).

Die Technische Universität Chemnitz ist die einzige Universität in Deutschland, die einen Marketing-Prorektor aufweist. Interessant ist, dass Prorektoren oder Vizepräsidenten, die das Wort „Marketing“ im Namen tragen, am häufigsten in den westdeutschen (Fach-)Hochschulen, genauer in süddeutschen Hochschulen (Bayern und Baden-Württemberg) vertreten sind.

Zwischen den alten und den neuen Bundesländern gibt es hinsichtlich der Verteilung kaum Differenzen; das heißt, sowohl in den alten als auch in den neuen Bundesländern ist der Großteil (über 60%) der Marketingstellen den Prorektoren und Leitungsstäben zugeordnet. Größere Unterschiede finden sich dagegen zwi-

¹³ Hier einbezogen sind auch die Fälle, in denen sowohl ein Prorektor/Vizepräsident nominell mit „Marketing“ betraut ist, als auch eine Marketingstelle in der Verwaltung existiert.

¹⁴ Siehe: <http://www.campus-service.com/personalmarketing/hochschulmarketing.html>

¹⁵ Siehe: <http://www.service.uni-mannheim.de/>

¹⁶ Siehe: <http://www.marketing.uni-hamburg.de/>

schen den Hochschularten. Die Marketingstellen an den Universitäten sind zu 58% bei den Hochschulleitungen (Leitungsstab und Prorektoren) und zu 34% innerhalb Hochschulverwaltungen angesiedelt. Im Fachhochschulbereich sind demgegenüber rund 63% bei den Hochschulleitungen (Hochschulleitung und Leitungsstab) vertreten und innerhalb der Hochschulverwaltungen nur rund 23%.¹⁷ Auffallend sind die Unterschiede zwischen den ost- und westdeutschen Fachhochschulen. So sind beispielsweise in den neuen Bundesländern an rund 63% und in den alten Bundesländern hingegen „nur“ an 48% der Fachhochschulen die Marketingstellen als Leitungsstab organisiert.

3.3 Funktionale Zuordnung

Wir haben zuerst danach gefragt, ob die Hochschulen überhaupt Marketingstellen aufweisen und wie sie diese deklarieren. Dann haben wir nach der Einbindung der Marketingstellen in die formale Organisationsstruktur der Hochschule gefragt. Schließlich haben wir diese Stellen funktionalen Bereichen der Hochschulorganisation zugeordnet. Als Hinweis hierauf interpretieren wir die jeweilige Bezeichnung der Stelle bzw. ihrer übergeordneten Organisationseinheit. Die Marketingstellen führen sehr unterschiedliche Namen. Diese Etikettierungen wurden von uns in Kategorien zusammengefasst. So können Marketingstellen nominell ausschließlich für Marketing oder für Studierendenmarketing zuständig sein, andere Marketingstellen sind dem Bereich Öffentlichkeitsarbeit zugeordnet, wiederum andere fallen in die Bereiche Internationales, Hochschulentwicklung oder Fundraising. Einzelne Hochschulen verbinden die Zuständigkeit für Marketing mit „Wissenschaftsmanagement“, „Veranstaltungsmanagement“ oder „Alumni-Netzwerkpflege“. Dass Marketingaufgaben von mehreren Stellen implizit wahrgenommen werden, die Aufgaben also in der Hochschulorganisation verteilt sind, wurde uns insbesondere im Rahmen unserer Nachfragen von einigen Hochschulen berichtet.

Zuweilen ist die Einordnung in das Kategorienschema schwierig, da sich eine Stelle mit unterschiedlichen Bereichen befasst, z.B. hat das Referat 06 der Hochschule Bremen die Bezeichnung „Studierendenberatung/Studierendenmarketing/Messe“; im Präsidialbereich der Humboldt-Universität Berlin trägt das entsprechende Referat den Titel „Öffentlichkeitsarbeit, Marketing, Fundraising“. Schwierig ist die Zuordnung auch deshalb, weil derartige Marketingstellen mit mehreren Aufgabefeldern einem Bereich untergeordnet sind, der wiederum einer anderen Kategorie zugeordnet werden kann. Beispielsweise ist das Sachgebiet V.3 „Hochschulmarketing/Gremienbetreuung“ der Hochschule Rhein/Main eine Einrichtung der Abteilung V „Hochschulentwicklung, Qualitätsmanagement und Marketing“.

Tabelle 3: Universitäten, Fachhochschulen und Pädagogische Hochschulen mit expliziten und impliziten Marketingstellen, nach funktionale Zuordnung der Marketingstellen unterteilt; absolute Häufigkeiten (N = 173)

	Hochschulen mit Marketingstellen		
	explizit	implizit	Summe
Fundraising	3	–	3
Hochschulentwicklung	4	4	8
Internationales	4	–	4
Marketing	41	–	41
Öffentlichkeitsarbeit	53	43	96
Studierendenmarketing	4	1	5
Sonstige ¹⁸	6	2	8
Aufgaben verteilt	–	8	8
Summe	115	58	173

Die mit Abstand am häufigsten vertretene Kategorie der funktionalen Beschreibung der Marketingstellen ist „Öffentlichkeitsarbeit“ (96 Hochschulen, 51% aller Hochschulen mit Marketingstellen). Nimmt man nur die Hochschulen mit expliziten Marketingstellen, dann sind es 46%, die dem Bereich Öffentlichkeitsarbeit zugerechnet werden können. Darunter wurden Bereiche zusammengefasst, die beispielsweise folgende Bezeichnungen tragen:

- Öffentlichkeitsarbeit und Marketing,
- Presse- und Öffentlichkeitsarbeit/Marketing,
- PR und Hochschulmarketing,
- Marketing und Kommunikation.

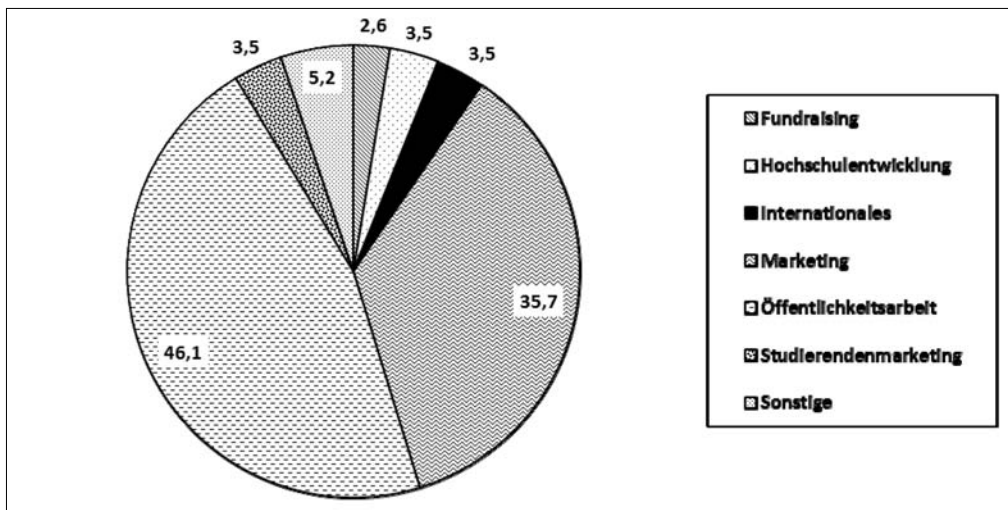
An 41 der Hochschulen mit expliziten Marketingstellen – das sind rund 36% – führt diese Stelle ausschließlich die Bezeichnung „Marketing“, „Hochschulmarketing“ oder „Universitätsmarketing“. Die Benennungen „Studierendenmarketing“ und „Hochschulentwicklung“ kommen vier Mal vor und auch die Bezeichnung „Internationales“ wurde vier Mal vergeben, „Fundraising“ dagegen nur drei Mal. Andere funktionale Zuordnungen, wie z.B. „Forschungsmarketing“ oder „Studierendenberatung“, sind lediglich jeweils nur einmal vorzufinden. Dies entspricht auch unserem Befund von 2008 unter den ostdeutschen Hochschulen: Vorrangig wird Marketing als Öffentlichkeitsarbeit, dann als Studienwerbung und zuletzt als strategische Aufgabe verstanden (Winter 2008, S. 126).

Die Tabelle 3 fasst zusammen, wie viele Hochschulen mit Marketingstellen (unterteilt in explizite und implizite) den verschiedenen Kategorien zugeordnet werden können. Wenn Hochschulen zwei Marketingstellen aufweisen und diese unterschiedlichen Kategorien zugeordnet wurden, dann wurde für die Tabelle die Zuordnung der Verwaltungs- bzw. Stabsstelle gezählt. Selbstredend gibt es die funktionale Zuordnung „Marketing“ ausschließlich bei Hochschulen mit expliziten Marketingstellen.

¹⁷ Nicht einbezogen sind hier die Fälle, in denen in zwei Bereichen eine Marketingstelle zu finden ist.

¹⁸ Unter „Sonstige“ fallen die Hochschulen, deren Marketingstellen funktionalen Bereichen zuzuordnen sind, die nur ein- oder zwei Mal vorkommen, wie z.B. Studienberatung, Veranstaltungsmanagement oder Wissenschaftsmanagement.

Abbildung 2: Hochschulen mit expliziten Marketingstellen, nach funktionaler Zuordnung der Marketingstellen unterteilt; in Prozent (N = 115)



Generell – sowohl bei Hochschulen mit expliziten als auch mit impliziten Marketingstellen – fällt die Nähe zur Öffentlichkeitsarbeit auf. Im Folgenden blicken wir nochmals ausschließlich auf die Hochschulen mit expliziten Marketingstellen. Abbildung 2 veranschaulicht, wie stark die Marketingstellen in den verschiedenen Funktionsbereichen vertreten sind. Auch hier wird die Bedeutung der Öffentlichkeitsarbeit deutlich: Fast die Hälfte aller Hochschulen hat ihre Marketingstelle diesem Bereich zugeordnet. Am zweithäufigsten sind die Hochschulen mit Marketingstellen vertreten, die sich in ihrer Bezeichnung ausschließlich auf Marketing konzentrieren. Dies sind mehr als ein Drittel der Hochschulen mit expliziten Marketingstellen. Alle anderen funktionalen Zuordnungen kommen dagegen relativ selten vor.

Im Folgenden konzentrieren wir uns auf die Hochschulen mit expliziten Marketingstellen, die zudem entweder als Leitungsstab, als Verwaltungseinheit oder als Teil der Hochschulleitung organisiert sind. Um eine Interpretation des Verhältnisses von formaler und funktionaler Zuordnung der Marketingstellen zu erleichtern, werden die prozentualen Werte in Abbildung 3 grafisch dargestellt. Wird Marketing in einem Stab der Hochschulleitung organisiert, dann ist diese Stelle in den meisten Fällen dem Bereich Öffentlichkeitsarbeit zugeordnet (56,3%). Das liegt wohl auch daran, dass generell für Public Relation Work, Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit an den Hochschulen Leitungsstäbe verantwortlich sind und die Marketingstellen hier angeschlossen werden. Wird Marketing der Verwaltung zugeordnet, dann ist die Stelle am häufigsten ausschließlich für Marketing zuständig, es sind – wenn man so will – „reine“ Marketingstellen (38,7%). Verfügt die Hochschule über einen Prorektor oder einen Vizepräsidenten für Marketing, so ist dieser in den meisten Fällen zudem für internationale Fragen zuständig (42,9%).

4. Resümee und offene Fragen

Auf drei wichtige Befunde lässt sich unsere empirische Erhebung der Marketingstellen an allen staatlichen

deutschen Universitäten, Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen in Deutschland zusammenfassen:

Erstens gibt es einen erstaunlich großen Anteil von Hochschulen in Deutschland, die auf irgendeine Art und Weise Marketing betreiben: Explizit verfügen rund drei Fünftel der Hochschulen über Marketingstellen, sei es als formale Organisationseinheit oder seien es einzelne Mitarbeiter/-innen, die dieses Aufgabengebiet (mit) übernehmen (exakt: 61,2%).

Dazu kommen noch die Hochschulen, die von sich behaupten, dass sie – zwar nicht nominell, aber faktisch – Marketingaufgaben erfüllen. Dies sind drei von zehn Hochschulen (exakt: 30,9%). Insgesamt verfügen also rund neun von zehn Hochschulen über Stellen, die mit Marketingaufgaben betraut sind (exakt: 92,1%).

Vergleicht man diese Zahlen mit der Erhebung von Rene Brüser aus dem Jahr 2003, ist dieser Anteil im Laufe der letzten neun Jahre offenbar gewachsen. In seiner Befragung aller Hochschulen stellt Brüser fest, dass rund 40% der Hochschulen eine Stelle (ein Referat oder eine Abteilung) für Marketing eingerichtet haben und rund 13% die Einrichtung einer solchen planten (Brüser 2003, S. 30). Allerdings ist bei dem Vergleich dieser Studie mit unserer Untersuchung Vorsicht angeraten. Zum einen handelt es sich um eine Erhebung aller Hochschulen, also auch der privaten sowie der Kunst- und Musikhochschulen. Zum anderen kann der relativ geringe Rücklauf der schriftlichen Befragung 36,2% (38,2% der Fachhochschulen und 41,4% der Universitäten) zu gewissen Verzerrungen führen, die wir bei unserer Vollerhebung weitgehend ausschließen können. Beispielsweise ist denkbar, dass aus Gründen der vermeintlichen Erwünschtheit gegenüber dem Fragesteller nur die Hochschulen antworten, die Marketingstellen eingerichtet haben.¹⁹

Zweitens betreiben alle Hochschulen in den ostdeutschen Flächenländern mit Ausnahme der Universität Greifswald in Mecklenburg-Vorpommern Marketing.

¹⁹ 1997, also sechs Jahre vor Brüser, haben Freitag und Hellstern (1997) ebenfalls eine Umfrage unter allen Hochschulen durchgeführt. Allerdings wurde nicht nach den Marketingstellen, sondern nach dem Vorhandensein von Marketingkonzepten gefragt. Explizit definiert wurde dabei nicht, was unter Hochschulmarketing zu verstehen ist, offensichtlich aber – darauf verweisen die gestellten Fragen – insbesondere eine aktive(re) Öffentlichkeitsarbeit, die Bildung einer Corporate Identity (einschl. eines Corporate Designs) und Marktforschungsaktivitäten. Zu letzteren wurden wiederum vor allem Befragungen von Studierenden, Absolvent/innen etc. gezählt. Bei einer Rücklaufquote von 55% sprachen 30 der 302 Hochschulen davon, dass sie bereits Marketingkonzepte besäßen. Das sind rund ein Fünftel der Hochschulen, die geantwortet haben (19,6%). Angesichts der Unbestimmtheit der verwendeten Begriffe, ist indes die Aussagekraft dieser Zahl zu hinterfragen.

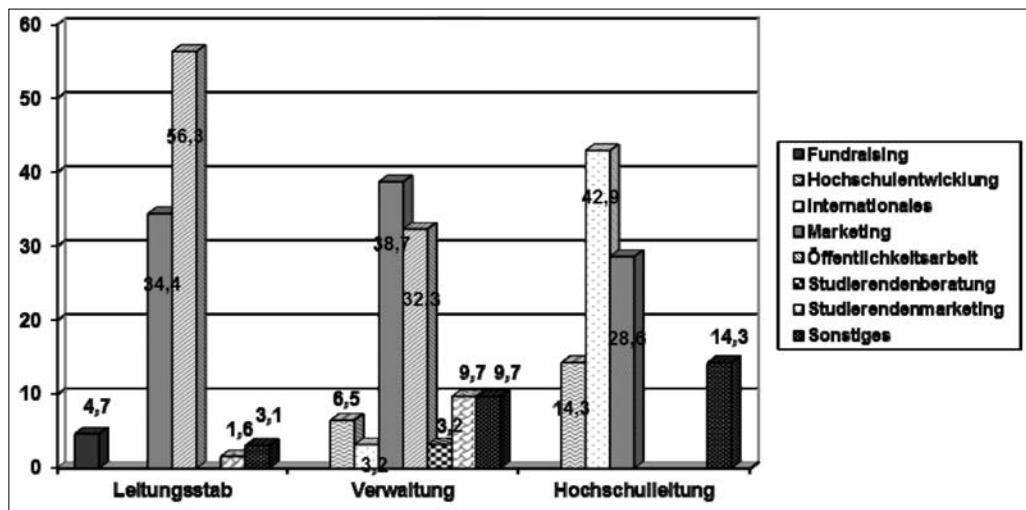
Demgegenüber äußerten etliche von uns vor vier Jahren befragte ostdeutsche Hochschulen lediglich die Absicht, dass sie derartige Stellen aufbauen wollten (Winter 2008). Vor zehn Jahren waren es in den neuen Bundesländern im Vergleich zu den westdeutschen Ländern zehn Prozent weniger Hochschulen, die derartige Stellen eingerichtet hatten – rund 30% (Brüser 2003, S. 30). Mittlerweile sind viele Hochschulen dazugekommen, die derartige Strukturen institutionalisiert haben. Die ostdeutschen Hochschulen haben, möglicherweise forciert durch die Anreizmechanismen des Hochschulpaktes 2020, nach einer Aufholphase mit den westdeutschen gleichgezogen. In den neuen Bundesländern gibt es – im Vergleich zu den alten – überhaupt keine Fachhochschulen ohne Marketingstellen mehr. Ob sie als Vorreiter einer Entwicklung gelten können, denen nun die rund 12% der westdeutschen Fachhochschulen, die bislang noch (?) keine Marketingstellen eingerichtet haben, nachfolgen werden, wird die Zukunft zeigen.

Drittens zeigt sich, dass Marketing überwiegend in der Hochschulorganisation im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit angesiedelt ist: Bei den Hochschulen mit expliziten Marketingstellen sind es knapp die Hälfte (45,7%), bei den Hochschulen mit impliziten Marketingstellen sind es sogar knapp drei Viertel (74,1%). Die Frage, ob sich damit ein Verständnis von Marketing als Public-Relations-Work offenbart, drängt sich auf. Weitere Fragen schließen sich daran an: Was verstehen die Hochschulen unter Marketing? Handelt es sich tatsächlich um eine neue Aufgabe? Wurden dazu neue Stellen geschaffen? Oder handelt es sich bei der Einrichtung bzw. Benennung von Marketingstellen um eine Art Etikettierung, die politischen Anforderungen folgt, aber faktisch ohne Substanz und Konsequenzen ist?

Wie wir schon in unserer Studie zu den Marketingaktivitäten der ostdeutschen Hochschulen festgestellt haben (Winter 2008), sind grundsätzlich zwei typische Auffassungen im Verständnis von Marketing zu nennen:

- In der einen Variante wird Marketing lediglich als Studienwerbung begriffen. Darin äußert sich eine enge Auffassung von Marketing. Für die vorhandenen Studienangebote wird Public Relations-Work betrieben, um potenzielle Studienanfänger für den eigenen Studienstandort und die vorhandenen Studiengänge zu gewinnen.
- Umfassend ist dagegen der zweite Marketingbegriff ausgelegt. Das betriebswirtschaftliche Konzept von Marketing meint die Ausrichtung eines Unternehmens und seiner Produktpalette am Markt zwecks Er-

Abbildung 3: Hochschulen mit expliziten Marketingstellen als Verwaltungseinheiten, als Teil der Hochschulleitung oder als Leitungstab, nach formaler und funktionaler Zuordnung der Marketingstellen unterteilt; in Prozent (N = 102)



folgsmaximierung.²⁰ Hochschulmarketing ist „die bewusste marktorientierte Führung der gesamten Hochschule: Also die Ausrichtung und Koordination aller Aktivitäten auf die Bedürfnisse von Zielgruppen und damit Sicherung von Vorteilen im Hochschulwettbewerb“ (Meffert 2007, S. 4). Hochschulmarketing ist danach eine Angelegenheit der Hochschulleitung. In der operativen Umsetzung zielt der sog. Marketing-Mix nicht nur auf die Kommunikation ab, sondern auch auf die Preis- und Produktgestaltung sowie die Vertriebspolitik (Distribution). Auf die Hochschulen übertragen schließt das operative Marketing die Bereiche Studienwerbung, Studiengebühren, Studienangebote, Studienorte mit ein (vgl. Müller-Böling 2007, S. 15). Um eine entsprechende Marketing-Strategie zu entwerfen, ist die Beobachtung des Marktes, des Verhaltens der Nachfrager sowie der Angebotsentwicklung und der Strategie der vermeintlichen Konkurrenten von zentraler Bedeutung.²¹

Versucht man nun die Fragen nach dem tatsächlichen Marketingverständnis sowie der Art und Weise der Marketingaktivitäten der Hochschulen nur mit Hilfe einer Dokumentenrecherche zu beantworten, gelangt man unweigerlich an Grenzen, die auch der Unschärfe des Marketing-Begriffs geschuldet sind. Offensichtlich haben manche Hochschulen auch bewusst die Entscheidung getroffen, kein Marketing zu betreiben. Anscheinend wird dieser betriebswirtschaftliche Ansatz als „nicht einer akademischen Einrichtung angemessen“ be-

²⁰ Einer der für Deutschland maßgeblichen Marketing-Experten, Heribert Meffert, begreift Marketing als die „Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potenziellen Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten“ zum Zwecke der Befriedigung von Kundenbedürfnissen und Verwirklichung von Unternehmenszielen (Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S. 19).

²¹ Der Prestigewert eines Abschlusses ist aus Marketing-Perspektive ein wesentlicher Faktor des Produkts „Studiengang“. Das Prestige wiederum hängt von der Gestaltung des Studiums (Niveau, Kompetenzen, Inhalte etc.), aber auch vom Leistungsniveau der eventuell ausgewählten Studierenden und den Studienkosten ab (vgl. Franck/Schönfelder 2000).

trachtet.²² Auf der anderen Seite wird das Label „Marketing“ wesentlich häufiger – so unsere Vermutung – vergeben, als dass tatsächlich Marketing als Strategie von Unternehmensführung betrieben wird. Marketing wird hier offenbar als Ausweis von Problembewusstsein (hinsichtlich des drohenden Überangebots an Studienplätzen oder eines mangelnden Leistungsvermögens der Bewerber/innen) oder gar von Modernität betrachtet. Um die Frage nach dem jeweiligen Marketingverständnis der Hochschulen zu klären und um die Fälle von „Marketingverweigerern“ identifizieren zu können, sind leitfadengestützte Interviews – oder zumindest umfangreichere Befragungen – nötig.

In unserer Studie zu den ostdeutschen Hochschulen vor vier Jahren fanden wir heraus, dass Marketing in der Auffassung der meisten Hochschulen auf Werbung reduziert wird. Damit korrespondierte die häufige Verankerung von Marketing in den Presseabteilungen der Hochschulen (Winter 2008, S. 131). Auch in unserer aktuellen deutschlandweiten Erhebung stellen wir fest, dass die Marketingaktivitäten überwiegend im Bereich „Presse- und Öffentlichkeitsarbeit“ verortet sind. Man könnte daher den Schluss ziehen, dass auch bei einer genaueren deutschlandweiten Betrachtung der Marketingaktivitäten und des Marketingverständnisses der Hochschulen eher Studienwerbung im engeren als Marketing im betriebswirtschaftlichen Sinne betrieben wird. Auf Grund der eingangs genannten Umbrüche der Hochschullandschaft werden derartige Maßnahmen häufig betrieben, um potenzielle Studienanfänger/innen an die eigene Universität oder Fachhochschule zu locken. Da der Bedarf dazu steigen wird, dürfte die Anzahl von Stellen, die Studienwerbung betreiben und sich zumindest nominell dem Marketing widmen, auch in Zukunft wachsen – was empirisch zu überprüfen wäre.

Literaturverzeichnis

Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2010): Bildung in Deutschland 2010. Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zu Perspektiven des Bildungswesens im demografischen Wandel. Im Auftrag der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland und des Bundesministeriums für Bildung und Forschung. Bielefeld.

Brüser, R. (2003): Perspektiven des Hochschulmarketing. Eine theoretische und empirische Bestandsaufnahme des deutschen Hochschulsystems Halberstadt, Hochschule Harz, Fachbereich Verwaltungswissenschaft. URL: <http://hsdbs.hof.uni-halle.de/documents/t1370.pdf>

Franck, E. P./Schönfleider, B. (2000): On the Role of Competition in Higher Education – Uses and Abuses of the Economic Metapher. In: Schmalenbach Business Review, Vol. 52/No. 3., pp. 214-237
URL: http://www.fachverlag.de/sbr/pdfarchive/einzelne_pdf/sbr_2000_july-214-237.pdf

Freitag, C./Hellstern, G. (1997): Abschied von der Öffentlichkeitsarbeit? In: Freitag, C./Hellstern, G. (Hg.): Von der Öffentlichkeitsarbeit zum Hochschulmarketing? Tagungsdokumentation. Arbeitstagung an der Universität/Gesamthochschule Kassel, 04. Juli 1997. Kassel.

Grundmann, C. H. (2011): Wenn Marketing das Sagen hat. In: Forschung & Lehre, Vol. 18/H. 3, S. 205.

Heiland, T. (2001): Marketing und Wettbewerb im deutschen Hochschulsystem. Eine empirische und implikationsorientierte Analyse. Frankfurt/Main.

Krachenberg, A. R. (1972): Bringing the Concept of Marketing to Higher Education. In: The Journal of Higher Education, Vol. 43/No. 5, pp. 369-380.

Kultusministerkonferenz (2012): Vorausberechnung der Studienanfängerzahlen 2012-2025. Fortschreibung (Stand: 24.01.2012). Berlin.

URL: http://www.kmk.org/fileadmin/pdf/Statistik/Vorausberechnung_der_Studienanfaengerzahlen_2012-2025_01.pdf

Litten, L. H. (1980): Marketing Higher Education: Benefits and Risks for the American Academic System. In: The Journal of Higher Education, Vol. 51, H. 1, pp. 40-59.

Meffert, H./Burmman, C./Kirchgeorg, M. (2008): Marketing. Wiesbaden. 10. Auflage

Meffert, H. (2007): Einführung in die Themenstellung. In: Müller-Böling, D./Meffert, H. (Hg.): Hochschulmarketing – Herausforderung und Erfolgsfaktoren im Wettbewerb. Dokumentation der Tagung vom 15. Januar, Münster, CHE-Arbeitspapier Nr. 98, S. 2-7.

Müller-Böling, D. (2007): 10 Jahre Hochschulmarketing: schon hinter uns oder noch vor uns? In: Müller-Böling, D./Meffert, H. (Hg.): Hochschulmarketing – Herausforderung und Erfolgsfaktoren im Wettbewerb. Dokumentation der Tagung vom 15. Januar 2007, Münster, CHE-Arbeitspapier Nr. 98, S. 8-22.

Sporn, B. (1996): Managing university culture. An analysis of the relationship between institutional culture and management approaches. In: Higher Education, Vol. 32/H. 1, S. 41-61.

Trogele, U. (1997): Strategisches Marketing für deutsche Universitäten. Die Anwendung von Marketing-Konzepten amerikanischer Hochschulen in deutschen Universitäten Frankfurt/Main.

Winter, M. (2008): Studienwerbung und Marketingaktivitäten der ostdeutschen Hochschulen. Ergebnisse einer Befragung im ersten Vierteljahr. In: die hochschule, Vol. 17/H. 1, S. 108-131.

Winter, M. (2012): Wettbewerb im Hochschulbereich. In: Winter, M./Würmann, C. (Hg.): Wettbewerb und Hochschulen. 6. Jahrestagung der Gesellschaft für Hochschulforschung in Wittenberg 2011. die hochschule, Vol. 21/H. 2, S. 17-45.

Winter, M./Rathmann, A./Trümpler, D./Falkenhagen, T. (2012): Entwicklungen im deutschen Studiensystem. Analysen zu Studienangebot, Studienplatzvergabe, Studienkapazität, Studienwerbung und Marketing. Wittenberg: HoF-Arbeitsbericht 7/2012. Auch im Internet verfügbar: http://www.hof.uni-halle.de/dateien/ab_7_2012.pdf, Anhang: http://www.hof.uni-halle.de/dateien/ab_7_2012_anhang.pdf

²² Gegen derartige Vorbehalte argumentieren denn auch die Befürworter des Hochschulmarketings und versuchen, Marketing hochschuladäquat zu definieren (Meffert 2007; Müller-Böling 2007; Sporn 1996; vgl. Litten 1980). Von diesen Bemühungen zeugen bereits Beiträge aus den USA aus den 1970er Jahren (Krachenberg 1972); mittlerweile ist Marketing an US-amerikanischen Hochschulen laut Grundmann (2011) weit verbreitet.

■ **Dr. Martin Winter**, Wissenschaftlicher Mitarbeiter, Institut für Hochschulforschung (HoF), Universität Halle-Wittenberg, E-Mail: martin.winter@hof.uni-halle.de

■ **Teresa Falkenhagen**, M. A., Dezernatsleiterin Studentische und Akademische Angelegenheiten, Burg Giebichenstein Kunsthochschule Halle, E-Mail: falkenhagen@burg-halle.de

Anzeigenannahme für die Zeitschrift „Hochschulmanagement“

Anzeigenpreise: auf Anfrage beim Verlag

Format der Anzeige: JPeG- oder EPS-Format, mindestens 300dpi Auflösung

Kontakt: UVW-UniversitätsVerlagWebler, Der Fachverlag für Hochschulthemen, Bündler Straße 1-3 (Hofgebäude), 33613 Bielefeld,

Fax: 0521 - 92 36 10-22, E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de