

**Hartmut Stieger**

## **Hochschule und Markt**

### **Aspekte des Marketings für Hochschulen**

#### **1. Einleitung**

„Es ist immer wieder erstaunlich, wie rasch sich manches zum Besseren wendet, sobald ein klein wenig Wettbewerb herrscht. Selbst Spuren von Marktwirtschaft in Bereichen, wo niemand sie heute mehr vermutet, können dazu führen, daß plötzlich und unerwartet Energien freigesetzt werden, eine vorher nicht geahnte Kreativität entfaltet wird.“

Was in diesen einleitenden Sätzen zu einem Dossier in der Wochenzeitschrift DIE ZEIT<sup>1</sup> auf Gymnasien und Oberschulen gemünzt ist, gilt sicherlich in gleicher Weise auch für Hochschulen. Solange aber der Ansturm auf die Hörsäle der Hochschulen so bleibt, wie er derzeit ist – und das wird noch einige Jahre anhalten –, so lange bleibt die Hochschule ein „Anbietermarkt“. Die Studenten müssen froh sein, überhaupt einen Studienplatz zu bekommen. Ein Wettbewerb um Schüler findet (noch) nicht statt.

Aber das Ende der „Anbietermacht“ der Hochschulen ist bereits in Sicht. Denn allmählich beginnt sich abzuzeichnen, wann die geburtenstarken Jahrgänge nach den Schulen auch die Hochschulen durchlaufen haben werden<sup>2</sup>: Bis 1986, in zwei Jahren also, erreicht der jährliche Zustrom an Studienanfängern in einer geschätzten Bandbreite von 254 000 bis 276 000 seinen Höhepunkt. Das sind noch einmal 13 bis 19 Prozent mehr als die 225 000 Studenten, die sich im Studienjahr 1982/83 neu eingeschrieben haben.<sup>3</sup>

Danach beginnt bereits der Abschwung, langsam zwar, aber stetig. In den Jahren

1990 bis 1992 werden die Anfängerzahlen wieder die Ausgangshöhe des Studienjahres 1982/83 erreicht haben. In den folgenden Jahren gehen die Zahlen jedoch noch weiter zurück: Bis 1997 sinken sie auf einen Tiefstand von 166 000 bis 190 000, d.h. auf nur noch 74 bis 84 Prozent des Zustroms von 1982/83.

Danach kann zwar wieder von einer geringfügigen Aufwärtsbewegung ausgegangen werden, so daß bis zum Jahr 2000 mit etwa 168 000 bis 192 000 Neuzugängen jährlich zu rechnen ist. Das Niveau erreicht damit aber bestenfalls den Stand der Jahre 1978 bis 1980.

Dem Höhepunkt des Zustroms der Studienanfänger folgt mit drei- bis vierjähriger Verzögerung, 1988/89 also, der Gipfel der Gesamtstudentenzahlen, die sich bis dahin auf Größenordnungen zwischen 1,36 und 1,48 Millionen Einschreibungen eingependelt haben werden (im Vergleich dazu WS 83/84: 1,27 Millionen).

In einem Abstand von weiteren drei bis vier Jahren überrollt dann eine riesige Welle von Studienabsolventen den Arbeitsmarkt: Ab 1991 drängen jährlich 197 000 bis 214 000 Jungakademiker in die Berufe und suchen den ihrem Studium adäquaten Arbeitsplatz. Das sind jedes Jahr bis zu 90 000 Absolventen mehr als bisher (etwa 120 000), ein Anstieg in Spitzenzeiten um 75 Prozent, und das –, mit nur allmählicher Abschwächung – über acht bis zehn Jahre hinweg.

Wenn auch die Hochschulen hierfür nicht verantwortlich gemacht werden können – schließlich sind sie nicht frei, den Ausbildungsumfang selber zu bestimmen – in

Anbetracht solcher Größenordnungen wird deutlich: Die Hochschulen müssen sich zunehmend bewußt werden, daß sie auch für Märkte arbeiten. Sie existieren nicht im isolierten Raum; sie sind eingebunden in das System gesamtwirtschaftlich verbundener Märkte.

Welche Schlußfolgerungen sind daraus zu ziehen?

Mit Blick auf die Märkte stehen die Hochschulen in ihrer Doppelfunktion als Einrichtung der Wissenschaften und des Wirtschaftens gleich vor einem zweifachen Problem:

1. Die Hochschulen dürfen nicht nur – isoliert vom Arbeitsmarkt – Absolventen in dieser Größenordnung „in die Welt setzen“, ohne sich Gedanken zu machen, was aus ihnen wird. Sie brauchen ein Marktkonzept, das sich an das Beschäftigungssystem richtet. Welches Ausbildungsangebot besitzt bei der Arbeitssuche – unter den sich rasch verändernden Berufsprofilen – die besten Aussichten, ihren Absolventen im härter werdenden Wettbewerb um eine geeignete Beschäftigung Startvorteile zu verschaffen: Die Hochschulen konkurrieren über ihre Absolventen um das knappe Angebot an qualifizierten Arbeitsplätzen.
2. Die Hochschulen sehen sich bereits in wenigen Jahren vor die Notwendigkeit gestellt, auf den schwächer werdenden Zustrom an Studienanfängern zu reagieren. Auch hierzu ist ein Marktkonzept erforderlich, das sich an die Absolventen des Schulsystems richtet. Welche Ausbildungsinhalte sind in der Lage, junge Menschen anzuziehen und ihnen ein Studium mit möglichst aussichtsreicher beruflicher Perspektive anzubieten: Die Hochschulen konkurrieren untereinander um die knapper werdende Zahl an (qualifizierten) Studienbewerbern.

Es steht außer Frage, daß sich beide Konzepte stark beeinflussen und daher nicht in Widerspruch zueinander stehen dürfen. Denn langfristig wirkt der Berufsmarkt auf den Schülermarkt (und umgekehrt). Der berufliche Erfolg der Absolventen im Beschäftigungssystem, an dem die ausbildende Hochschule einen allgemein anerkannt hohen Anteil hatte, beeinflußt sowohl direkt über „Mund-zu-Mund-Propaganda“ als auch indirekt über die Generationenfolge (von Eltern auf die Kinder, von Lehrern auf die Schüler) den Wahlentscheid der Studienbewerber.

Ziel der Hochschule muß es daher sein, nicht nur ihre Studenten möglichst hochwertig auszubilden. Sie sollte auch darum bemüht sein, ihren Absolventen bei der Suche nach Beschäftigung entscheidende Hilfestellung zu leisten. Der Hochschule, der dies am besten gelingt, wird auch der größte Erfolg bei der „Anwerbung“ von Abiturienten beschieden sein, wenn deren Zahl zurückgeht.

## **2. Die Hochschule – ein ökonomischer Betrieb?**

Das Denken in den Kategorien des Marktes ist ein typisch unternehmerisches Phänomen, eine Frage der Ökonomie, speziell des Marketings. Sind aber wissenschaftliche Hochschulen (Universitäten) unternehmerisch handelnde Betriebe im ökonomischen Sinne? Wenn ja, läßt sich das Instrumentarium der Betriebswirtschaftslehre, insbesondere das des Marketings, auf die Hochschule übertragen? Auch dann, wenn unter Marketing im weitesten Sinne „die Koordination zwischen einer Unternehmung und ihrer Umwelt durch Anpassung der Unternehmung an die Umwelt oder durch Gestaltung der Umwelt im Sinne der Unternehmung“<sup>4</sup> verstanden wird? Wird sich die Hochschule bereiftinden oder auch nur willens sein,

sich den Erfordernissen des Marktes anzupassen? Ist sie in der Lage, auf die für sie wichtigen Märkte in ihrem Sinne gestaltend einzuwirken?

Schon die Frage, ob eine Hochschule ein Betrieb im unternehmerischen Sinne ist, wird zwar immer wieder zu bejahen versucht. Zweifellos gibt es Führungsansätze, die in diese ökonomisch orientierte Richtung zielen.

Aber die Konsequenzen daraus zu ziehen, vor allem in Hinblick auf marktgerechtes Verhalten, fällt im allgemeinen schwer. Ein Beispiel soll das ökonomische Dilemma beleuchten, in dem die Hochschulen stecken.

Es beginnt mit einer ganz einfachen Frage:

„Warum kostet eigentlich ein Mercedes mehr als ein VW?“

Die Antwort erscheint selbstverständlich und kaum der Mühe wert, darüber nachzudenken. Aber dennoch, warum ist das so? Beide Fahrzeugtypen erfüllen dieselbe Grundfunktion, sie sind Fortbewegungsmittel und man kann mit ihnen Personen und Lasten befördern. Trotzdem sind sie preislich sehr verschieden. Woran liegt das?

Die Antwort ist jedem klar: Der Preisunterschied liegt in der unterschiedlichen *Qualität* (einschließlich höherem Komfort) beider Fahrzeugtypen begründet. Mehr Qualität rechtfertigt einen höheren Preis, wegen der höheren Kosten, die in das Produkt eingegangen sind. Und der Käufer honoriert das. Er ist bereit, für mehr Qualität auch mehr Geld auszugeben, vorausgesetzt, sie ist für ihn erkennbar oder glaubhaft.

Eine ganz ähnlich klingende Frage, die sich jetzt aber auf die Hochschule bezieht, beleuchtet das Dilemma, um das es hier geht:

Warum kostet ein Student an der FU Berlin mehr als in Köln?

Diese Frage beruht auf einer statistischen Tatsache. In Berlin liegt die Personalrelation „Studenten je Stelle wissenschaftliches Personal“ mit 12,1 erheblich niedriger als in Köln mit 18,7. Das heißt, in Köln bilden 2178 Wissenschaftler 40814 Studenten aus, in Berlin 4121 Wissenschaftler nur geringfügig mehr, nämlich 49647 Studenten<sup>5</sup>.

Oder um das gleiche in Geld auszudrücken:

In Berlin „kostet“ die Ausbildung eines Studenten im Jahr etwa 6600 DM, in Köln nur etwa 4300 DM.<sup>6</sup>

Das eigentliche Dilemma, um das es hier geht, ist nicht so sehr der Kostenunterschied zwischen Berlin und Köln. Es wäre reiner Zufall, wenn beide übereinstimmen. Das eigentliche Problem bringt erst die nächste Frage zum Ausdruck:

Wird der Student in Berlin besser ausgebildet als in Köln?

Damit sind wir beim Kern der Dinge. Um es gleich zu sagen, man weiß es nicht.

Keinesfalls kann man das ohne weiteres bejahen: Mehr Kosten bedeutet hier nicht zwingend auch mehr Qualität (wenn es sich auch nicht gerade ausschließt). Der skeptische Leser könnte sogar den umgekehrten Zusammenhang vermuten, daß in Berlin trotz höherer Kosten schlechter ausgebildet wird. Aber auch das läßt sich nicht beweisen.

Warum aber wissen wir das nicht?

Der entscheidende Unterschied zwischen betrieblicher Leistung, nämlich Autos, Kühlschränke, Schuhe und ähnliche Güter herzustellen oder auch Dienstleistungen zu erbringen, und universitärer Leistung, nämlich Studenten auszubilden, beruht offensichtlich darin, daß für Betriebe ein *Markt* existiert und für Hochschulen nicht. Ganz unabhängig davon, wie der Betrieb seine Produkte selber einschätzt, der Regelmechanismus des Marktes sorgt im allgemeinen sehr schnell da-

für, daß Produkte vom Markt verschwinden, wenn das Verhältnis von Qualität und Kosten, ausgedrückt im Preis, auf Dauer nicht stimmt.

Der Betrieb muß sich also auf einem Markt bewähren, die Hochschule nicht.

### 3. Die marktanaloge Leistung der Hochschule

Aber abgesehen von der Qualität, auch bei der Beantwortung der Frage nach der marktanalogen Leistung selbst, welche „Produkte“ also in welcher Menge für welche Märkte hergestellt werden (sollen), hat die Hochschule große Schwierigkeiten. Ganz sicher ist es falsch (obwohl das hier und da immer wieder gerne geschieht), den Studenten oder Absolventen als das Produkt der Hochschule zu betrachten.

Wie aber kann man diese Frage näherungsweise beantworten?

Bei der Frage nach der universitären Leistung muß man zunächst berücksichtigen, daß wissenschaftliche Hochschulen außer der Lehre auch Forschung betreiben. Der Begriff der Leistung bezieht sich somit stets auf zwei originäre Aufgaben, die eine im Grundgesetz verankerte Einheit bilden: Die Einheit von Forschung und Lehre. Daß darüber hinaus noch weitere Aufgaben zu erfüllen sind, so vor allem Berater- und Gutachtertätigkeiten sowie Versorgung kranker Menschen und Tiere, soweit medizinische Einrichtungen an der Hochschule vorhanden sind, soll hier einmal außer acht gelassen werden.

#### 3.1 Forschung

Die Leistungserstellung in der *Forschung* ist nach zwei Gesichtspunkten zu unterscheiden, je nachdem ob es sich um Grundlagenforschung oder um Auftragsforschung handelt. Im Gegensatz zur Grundlagenforschung, die ohne vorgege-

bene Zwecksetzung weitgehend „um ihrer selbst willen“ geschieht, ist die Auftragsforschung von vornherein auf einen bestimmten Markt und auf Verwertbarkeit der Forschungsergebnisse ausgerichtet. Insofern erfolgt die wissenschaftliche Arbeit dort zumeist marktalog. In der Regel ist sie durch das vorgegebene Forschungsziel (im Sinne der Erfüllung des Forschungsauftrages) vorweg festgelegt und daher vergleichbar mit industrieller Auftragsarbeit, wie z. B. im Schiffbau oder in der Flugzeugindustrie.

Anders liegen die Dinge in der Grundlagenforschung. Der Marktbezug ist hier gering. Hier geht es mehr um das Problem der „Bewahrheitung“ von Forschungserkenntnissen sowie um die Frage nach ihrer wissenschaftlichen Anerkennung als um die Frage der marktwirtschaftlichen Verwertbarkeit.

Hinzu kommt, daß der Wissenschaftler – im Gegensatz zum marktwirtschaftlich orientierten Unternehmer – in der Grundlagenforschung die Rückkoppelung mit der Öffentlichkeit nicht oder nur in sehr begrenztem Umfang braucht. Wohingegen die Anerkennung anderer Wissenschaftler der selben Disziplin überragende Bedeutung für ihn hat. *Dafür* arbeitet er – für eine kleine Zahl hochqualifizierter Fachkollegen (scientific community) und selten für die breite Öffentlichkeit. Das Terrain, auf dem sich der Wissenschaftler in der Grundlagenforschung zu bewähren hat, liegt also mehr im wissenschaftlichen Umfeld, bei seinen Kollegen (und Konkurrenten) innerhalb und außerhalb der Hochschule. Vom Markt im Sinne eines gleichwertigen Austausches von Leistung und Gegenleistung kann hier also weniger die Rede sein.

#### 3.2 Lehre und Studium

Und wie ist es mit der Leistung im Bereich von *Lehre* und *Studium*?

Wie lassen sich so unterschiedliche Tätigkeiten wie Abhalten von Vorlesungen, Semindiskussionen, Literaturlauswertungen, Betreuung von Diplolanden, Klausurkontrollen, Fallstudien, Feldexkursionen, Prüfungen etc. in einen ökonomisch sinnvollen Leistungsbegriff zusammenfassen? Das ist gar nicht so schwer, wie es aussieht.

Der Ökonomie genügt es, sich auf das Ergebnis aller Tätigkeiten in der Lehre zu beschränken: die Studierenden zu einem erfolgreichen Studienabschluss zu führen. Dies ist das gemeinsame Ziel aller Hochschullehrer einer Disziplin – trotz der Vielfalt und Meinungsverschiedenheiten, die in der Auswahl, Wertung und Methode der Lehrinhalte und ihrer Vermittlung auftreten können. Die Leistung in der Lehre ist dann ökonomisch wirksam erbracht, wenn sie – im wechselseitigen Zusammenwirken zwischen Lehrenden und Studierenden – zu einem erfolgreichen Studienabschluss führt.

Spätestens an dieser Stelle ist aber ein entscheidender Gesichtspunkt hinzuzufügen, der den Begriff der universitären Leistung im Sinne des eingangs erwähnten Marktbezugs wesentlich erweitert. Die Wertung über die Qualität des Studiums entscheidet sich nämlich nicht nur während oder am Ende des Studiums (z. B. durch die Vergabe von Abschlussnoten), sondern vor allen Dingen auch *nach* dem Studium durch die Bewährung im Beschäftigungssystem.

Diese besondere Form der „Außenbeziehungen“ mit dem Beschäftigungssystem gibt der Hochschule ein arteigenes Gepräge, das sie von Unternehmen marktwirtschaftlicher Betriebsformen deutlich abhebt. Denn hier tritt der Hochschulabsolvent als „Vermarkter“ seiner eigenen Leistung auf. Im Gegensatz zu den Produkten fertigungsbetrieblicher Unternehmen nutzen die universitären Produkte, näm-

lich die vom Studenten erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten, durch Gebrauch nicht ab, sondern lassen sich – durch Hinzugewinn eigener Erfahrung – sogar weiter entwickeln und verbessern. Obwohl Persönlichkeitsmerkmale und außeruniversitär erworbene Qualifikationen, auf die die Hochschule keinen direkten Einfluß mehr hat, den Wert des Studiums im Verlauf der beruflichen Tätigkeit immer stärker überprägen, stellt der Hochschulabsolvent neben den Wissenschaftlern einen wichtigen Träger des Erscheinungsbildes der Hochschule dar, der ihren Ruf als Lehr- (aber auch als Forschungs-)stätte in hohem Maße beeinflussen kann.

Der Einfluß- und Verantwortungsbereich der Hochschule beginnt und endet somit nicht an den Toren der Hochschule zwischen Immatrikulation und Exmatrikulation, sondern reicht weit darüber hinaus in das Schul- und in das Beschäftigungssystem.

#### **4. Hochschulbezogenes Marketing**

Überlegungen zu einem hochschulbezogenen Marketing erstrecken sich auf zahlreiche, sehr verschiedenartige Märkte. Industrie und Gewerbe, Staat und Öffentlicher Dienst sowie Stadt und Region sind potentielle Ebenen universitären Marketings. Hinzu kommt das wissenschaftliche Umfeld außerhalb der Hochschule sowie das der Hochschule vorgelagerte Schulsystem. Für jeden dieser Bereiche ist ein eigenes Marketingkonzept erforderlich, wenn auch nicht alle gleichzeitig angegangen werden können. Hierzu bedarf es einiger Voraussetzungen marktgerechten Handelns, die allerdings an vielen Hochschulen nicht oder erst in Ansätzen gegeben sind. Als wichtigste sind zu nennen: (1) Eigenverantwortliches Handeln der Hochschule als organisatorische Einheit (Autonomie),

- (2) Förderung der positiven Selbsteinschätzung der Hochschulmitglieder (Corporate Identity),
- (3) Entwicklung und Pflege eines leistungsgerechten Erscheinungsbildes in der Öffentlichkeit (Image),
- (4) Bereitschaft zu einer marktgerechten, umweltbezogenen Führungskonzeption (aktives Marketing).

#### 4.1 Autonomie

Marktgerechtes Handeln setzt autonomes Handeln der Hochschule voraus. Um auf Märkten auftreten zu können, muß die Hochschule in der Lage sein, eigene Entscheidungen zu treffen, die sich sowohl auf Art und Umfang ihrer wissenschaftlichen „Erzeugnisse“ in Forschung, Lehre und Studium beziehen, als auch auf die Art und Weise ihrer Einwirkung auf die Märkte. Dazu gehört auch die Finanzierung solcher Aktivitäten.

Ein Unternehmen, das zwar Güter produziert, nicht aber willens ist, den Verkauf seiner Produkte durch fördernde Maßnahmen des Marketings und der Werbung mit ausreichenden Geldmitteln zu unterstützen, wird am Markt keine Chancen haben.

Eine Hochschule, die von „Staats wegen“ (weil das Haushaltsbudget dies nicht zuläßt) oder aufgrund mangelnder Bereitschaft ihrer Entscheidungsgremien keine Mittel für Maßnahmen des Marketings bereitstellt, weil diese dann dem Lehr- und Forschungsetat entzogen würden, handelt im Grunde nicht autonom. Sie stellt das Eigeninteresse der Disziplinen vor das Gesamtinteresse der Hochschule.

Das Auftreten auf Märkten setzt also nicht nur rechtliche Unabhängigkeit voraus, sondern auch die Pflicht zur Selbstverantwortung und Selbstbeschränkung. Daraus leitet sich notwendigerweise die Bereitschaft der Universitätsmitglieder

ab, die Egoismen des persönlichen und fachlichen Eigeninteresses zugunsten des Gesamtinteresses der Universität zurückzustellen.

#### 4.2 Corporative Identity

Die Pflicht zur Selbstverantwortung leitet über zu dem zweiten Aspekt der angeführten Voraussetzungen: Der Notwendigkeit, die (positive) Selbsteinschätzung der Hochschulmitglieder ihrer Hochschule gegenüber zu fördern. Dieser Aspekt – im allgemeinen als Corporate Identity bezeichnet – bedeutet Selbstdarstellung der Universität, getragen von der Gesamtheit ihrer Angehörigen. Corporate Identity ist als Parallele zur Ich-Identität zu sehen: die Identifizierung aller mit der Institution als Einheit; die Bejahung der Hochschule von innen, gerichtet nach außen auf das gemeinsame Umfeld.

Man kann auf dem Standpunkt stehen, die Hochschule als öffentlich-rechtliche Einrichtung des Staates habe ihre Leistung in erster Linie durch gewissenhafte Pflichterfüllung in Forschung und Lehre zu erbringen. Marketing allerdings bedeutet mehr: sich für ein aktiv zu gestaltendes Identitätskonzept einzusetzen, das die an der Universität Tätigen zu einer Einheit zusammenführt, mit einem auch vom Ganzen geprägten Bewußtsein – die unverwechselbare „Individualität“ der Hochschule. Darin eingeschlossen sind alle Gruppen der Universität: Wissenschaftler, Studierende und vor allem auch das administrative Personal, dessen engagierter Einsatz wesentliches Element des Gesamtbildes ist.

Eine Universität als überaus heterogenes Gebilde mit ihrer Vielzahl verschiedener wissenschaftlicher Einrichtungen kann zwar letztlich nur das darstellen, was sie wirklich ist. Insofern sind ihr bei der Bildung der Corporate Identity Grenzen ge-

setzt, die in ihrer historisch gewachsenen Struktur und personellen Zusammensetzung verankert liegen. Aber sie kann versuchen, ihre Ausstrahlung auf die Öffentlichkeit im gewünschten Sinne positiv zu verändern. (Immer in der Hoffnung, sich auch selbst in der angestrebten Richtung zu verwandeln.)

### 4.3 Image

Damit ist der dritte Aspekt angesprochen, den marktgerechtes Handeln voraussetzt: Die Entwicklung und Pflege eines hochschultypischen Öffentlichkeitsbildes, das Image der Hochschule. Das Universitätsimage ist das Erscheinungsbild der Hochschule in der Öffentlichkeit. Dazu gehört alles, was sich der Bürger vorstellt, wenn der Name der Universität genannt wird. Das Image ist also nicht innerhalb, sondern außerhalb der Hochschule angesiedelt. Die Identität hingegen ist innerhalb der Hochschule selbst verankert. Trotz dieser Unterscheidung ist eine exakte Trennung nicht möglich, Identität und Image sind voneinander abhängig wie siamesische Zwillinge: Die Identität strahlt nach außen in die Öffentlichkeit und beeinflusst dort das äußere Bild der Universität. Umgekehrt prägt das Bild, das die Öffentlichkeit von der Hochschule hat, das Bewußtsein im Inneren der Universität. Ein gutes Image steht also nicht unter dem isolierten Motto: „Hauptsache, wir kommen draußen gut an“, sondern es berücksichtigt das eigene Selbstwertgefühl: „Erst müssen wir zu uns selber finden, dann kommen wir auch draußen an“.

Ein auf die Außenbeziehungen gerichtetes Marketing zielt also immer zuerst oder zugleich auch auf die positive Beeinflussung der Innenbeziehungen. Durch Überzeugung und Motivation ist beim Einzelnen Sinn für das Ganze zu wecken mit dem notwendigen Verständnis um die Wir-

kung des eigenen Tuns in der Öffentlichkeit.

### 4.4 Marktgerechtes Führungskonzept

Der an vierter Stelle genannte Aspekt, die Bereitschaft zu einer marktgerechten, umweltbezogenen Führungskonzeption, setzt viel „unternehmerisches Denken“ voraus, mehr vielleicht als dies derzeit an den Hochschulen möglich ist. Ein solches Führungskonzept schließt bewußt die Gesamtheit aller Beziehungen zur Umwelt in die Überlegungen ein, stellt sie der intern erbrachten Leistung gegenüber und entwickelt ein Konzept abgestimmter Maßnahmen. Bei derartigen Überlegungen stehen drei Maßnahmenbündel im Vordergrund:

- Rückkoppelung der inhaltlichen Programme für Forschung, Lehre und Studium mit den Erfordernissen der Märkte (Gestaltung eines marktgerechten Leistungsprogramms);
- Beschaffung hierzu notwendiger Informationen über die Märkte der Hochschule (Marktforschung und Marktanalyse);
- Einwirkung auf die Märkte durch gezielte, sachlich begründete Abgabe von Information über die Hochschule und ihrer Leistung (Marktgestaltung und Markterschließung).

Im Bereich der *Forschung* sind solche Maßnahmen an zwei Stellen einzubringen: Äkzentsetzung im universitären Wissenschaftsprogramm (Forschungsschwerpunkte und -spezialitäten) sowie Gewinnung geeigneter Forscherpersönlichkeiten (Berufungspolitik). Dabei ist die wissenschaftlich-technologische Entwicklung auf den „Märkten“ zu berücksichtigen. Neben der Arbeit auf zukunftssträchtigen Wissenschaftsgebieten (z. B. Gentechnologie, Informations- und Kommunikationstechnologie, Mikroelektronik) sollte sich die Universität auch gezielt der

in der Öffentlichkeit immer stärker als bedrängend empfundenen Umweltprobleme annehmen – auf der Grundlage exakter wissenschaftlicher Arbeit. Massenarbeitslosigkeit, Energieverknappung, Rohstoffmangel, Überbevölkerung, Nahrungsmangel, Umweltbelastung, Rüstungswettlauf sind nur einige der Stichworte, auf die die Bürger immer sensibler reagieren.

Forschungsaktivitäten, die sich die Lösung dieser Probleme zum Ziel setzen, dürften sich nicht nur wissenschaftlich lohnen. Sie sind auch geeignet, wenn sie erst einmal Erfolge zeigen, eine öffentlichkeitsrelevante Wirkung zu erzeugen, die der Universität als Ganzes zugute kommt. Ganz abgesehen davon, daß ein solches Engagement auch den inneren Zusammenhalt zwischen Wissenschaftlern und Studierenden zu fördern vermag.

Auf diesem Hintergrund ergeben sich neue Akzentsetzungen in nahezu allen Disziplinen, die sich auf drei Komponenten aufbauen: Wissenschaftlichkeit gepaart mit Problemoffenheit und gesellschaftlichem Engagement. Dabei treten drei weitere Aspekte in den Vordergrund, die sich aus der „Ganzheitlichkeit“ dieser Überlegungen ergeben: Überwindung der durch Spezialisierung immer enger werdenden Grenzen der Disziplinen und Teildisziplinen (interdisziplinäre Zusammenarbeit), Ausdehnung der wissenschaftlichen Kontakte über die Ländergrenzen hinweg (internationale Zusammenarbeit) und Übermittlung der wissenschaftlichen Erkenntnisse aus der Grundlagenforschung auch an Klein- und Mittelbetriebe, die sich eine aufwendige Werksforschung nicht leisten können (Wissenschafts- und Technologietransfer).

Marktgerechte Maßnahmen im Bereich von *Lehre* und *Studium* zielen in zwei Richtungen. Zum einen richten sie sich an das Beschäftigungssystem. Sie sind so anzusetzen, daß sie dazu beitragen, die Zahl

der Absolventen zu erhöhen, die echte Berufschancen besitzen. Zum anderen richten sie sich an das Schulsystem. Dort sollen sie dazu dienen, qualifizierte Studienbewerber in ausreichender Zahl für die Hochschule zu gewinnen.

Flankierend sind inneruniversitäre Maßnahmen zu ergreifen, die dazu beitragen, □ den Studienablauf der Studierenden durch Verbesserung der organisatorischen Ausbildungsbedingungen zu erleichtern (z. B. durch klar gegliederte, überschaubare Studienordnungen);

□ Inhalt und Qualität der Studienangebote im Hinblick auf ihre „berufliche Brauchbarkeit“ zu erhöhen (durch Rückkoppelung mit dem Arbeitsmarkt);

□ die vergebliche Inanspruchnahme eines Studienplatzes zu vermeiden (durch Verringerung der Studienabbrüche);

□ den Freizeitwert der Universität und ihrer Stadt zu erhöhen (durch ein verstärktes Angebot von sportlichen, musikalischen und kulturellen Veranstaltungen, die (auch) junge Menschen ansprechen).

Inneruniversitäre Aktionen dienen also der Verbesserung der Lehr-, Studien- und Freizeitbedingungen und sind an die bereits in der Universität befindlichen Studierenden gerichtet. Sie sind Ziel des Innenmarketings der Hochschule und sind – als solche nicht immer bewußt – seit jeher Gegenstand der laufenden Führungsarbeit in den Leitungsgremien der Universität.

Bei den nach außen gerichteten, außeruniversitären Aktionen bedarf es allerdings einer neuen, weiterreichenden Konzeption, um zu konkreten Maßnahmen zu kommen.

## 5. Konkrete Maßnahmen des Marketings

Auch wenn die Hochschule alleine nahezu machtlos ist, mit dem eingangs geschilder-

ten Doppelproblem fertig zu werden, sowohl in geeigneter Weise auf die demnächst nachlassende Zahl der Studienbewerber zu reagieren, als auch sich gleichzeitig für die immer größer werdende Zahl von Absolventen einzusetzen, muß sie dennoch versuchen, hierauf eine Antwort in Form konkreter Maßnahmen des Marketings zu finden, wenn sie erfolgreich in den Kategorien des Marktes handeln will.

Wie könnte dies im einzelnen aussehen?

### 5.1. Bezogen auf das Schulsystem

Ausgehend von dem als notwendig erkannten Bestreben, schon bei Schülern als den potentiellen Studienbewerbern von morgen frühzeitig eine positive Kennung für die Universität zu setzen, lassen sich aus einem Katalog möglicher Maßnahmen beispielhaft folgende anführen:

- Hochschulerkundung (gezielte Einladung an bestimmte Klassen der Mittel- und Oberstufe, um die Universität zwanglos kennenzulernen),
- Schnupperstudium (ein speziell für Schüler konzipiertes Veranstaltungsangebot verschiedener Disziplinen),
- Vorträge von Professoren an Schulen (Hochschullehrer gehen in die Leistungskurse der Oberstufe und „demonstrieren“ ihre Wissenschaft),
- Abituriententag (Einladung an Schüler der Klasse 13 in der Oberstufe, die Fachbereiche nach ihrer Wahl besuchen können),
- Lehrertag (Einladung an Oberstufen-Lehrkräfte als den natürlichen Ansprechpartnern der Schüler, wenn es um die Studienortwahl der Schüler geht).

Ob solche Maßnahmen auf lange Sicht Erfolg versprechen, ist schwer zu sagen. Jedenfalls sind sie geeignet, die zwischen Schule und Hochschule befindliche Kluft zu überbrücken, die zum größten Teil da-

durch entsteht, daß weder Schüler noch Lehrer noch Eltern genügend Information über „ihre“ Universität, d. h. über die Hochschule ihrer Region, besitzen – von weiter entfernt liegenden Hochschulen ganz zu schweigen.

### 5.2. Bezogen auf das Beschäftigungssystem

Ganz anders, und doch wieder ähnlich, liegen die Dinge auf dem Arbeitsmarkt im Beschäftigungssystem.

Der Absolvent, der sich nach Abschluß seines Studiums erstmalig um eine Anstellung bemüht, steht nicht nur vor dem Problem, in harte Konkurrenz mit seinen Mitbewerbern um das knappe Angebot an Arbeitsplätzen zu geraten. In vielen Disziplinen fehlt ihm auch jegliche Information über „seinen“ Berufsmarkt, den er ansteuern kann. Denn in den wenigsten Fällen erwirbt der Absolvent mit seinem Studium ein klar definiertes berufliches Tätigkeitsfeld.

Aktives Marketing der Hochschule kann hier helfen, Arbeitsplätze zu erschließen. Gerade wegen der zu erwartenden Überfüllung auf dem Arbeitsmarkt für Akademiker liegt es im Interesse der Hochschule, zusätzliche adäquate Arbeitsmöglichkeiten für „ihre“ Absolventen ausfindig zu machen. Je besser ihr dies gelingt, desto leichter wird sie sich tun, im Wettbewerb um möglichst qualifizierte Studienbewerber vor anderen Hochschulen zu bestehen. Dabei sind sowohl auf horizontaler Ebene als auch vertikal neue Berufspositionen unterhalb des in der Vergangenheit gewohnten Status mit Information und Überzeugung durchzusetzen.

Diesem Ziel dient die Schaffung eines Informations- und Kommunikationsnetzes zwischen Universität und Arbeitsmarkt, wie es zum Beispiel im Bereich Agrarwissenschaften an der Universität Gießen seit

Jahren besteht. Eine Datei mit den notwendigen Angaben über Arbeitgeber im Agrarsektor und aus der Industrie liefert jederzeit abrufbare Informationen über Betriebe als potentielle Arbeitsstätten sowie über dazu benötigte Informationsträger und Informationswege. Ein Netz von Kontaktpersonen ergänzt die Datei. Durch sie wird die Hochschule und mit ihr der Student über die Wünsche der Arbeitgeber hinsichtlich ihrer Anforderungen an die Absolventen informiert. Umgekehrt können auch die Arbeitgeber über Ausbildungsinhalte, Studienschwerpunkte und Studienwünsche aus der Hochschule heraus unterrichtet werden und Anregungen für neue Inhalte geben.

Flankierend hierzu ist in diesem Zusammenhang größter Wert auf die Kontaktpflege zu den „Ehemaligen“ der Universität zu legen. Sie sind als ehemalige Studenten der Universität nicht nur wichtige Imageträger mit großer Multiplikatorwirkung, sie sind auch die potentiellen Arbeitgeber von morgen. Eine engere Beziehung zwischen den Ehemaligen und „ihrer“ Universität, die durch laufende Information und regelmäßige Treffen an der Hochschule lebendig gehalten werden sollte, verstärkt das „Wir“-Gefühl, aber auch das Selbstwertgefühl der Absolventen. („Meine“ Universität kümmert sich um mich!)

## **6. Zum Abschluß**

Aktives Marketing ist in erster Linie Werbung für die Hochschule. Werbung aber ist mehr als das Malen bunter Bilder ohne Bezug zur Wirklichkeit (was vor allem der kommerziellen Werbung nicht zu Unrecht vorgeworfen wird). Aktives Marketing ist Vertrauenswerbung – mittels überzeugender und sachgerechter Information. Vertrauen basiert auf Realität, nicht auf Schein. Insofern darf das „Bild“, das die

Universität in die Öffentlichkeit spiegeln will, nicht in Gegensatz zur Wahrheit stehen. Man kann zwar der Auffassung sein, daß das (vermutlich) gegebene Erscheinungsbild falsch ist, daß man es also ändern müsse. Korrekturen am Erscheinungsbild sollte man aber nur insoweit vornehmen als dies nicht zu Widersprüchen führt, die die Hochschule unglaublich machen (Motto: Nicht nur gut scheinen, sondern auch gut sein – und erst dann darüber reden). Insofern beruht aktives Marketing nach außen auf aktivem Marketing nach innen: auf dem Vertrauen aller Universitätsangehöriger zu „ihrer“ Hochschule.

Allerdings darf bei all dem nicht vergessen werden: Die beste Werbung ist gute wissenschaftliche Arbeit – innerhalb der Hochschule.

Und noch eins:

Die Märkte, auf die hier Bezug genommen wurde, existieren zwar; die „Gesetze“, nach denen sie funktionieren, sind jedoch (noch) weitgehend außer Kraft gesetzt. So hat die Hochschule rechtlich weder die Möglichkeit, die Zahl der Absolventen festzulegen, die sie auf den Arbeitsmarkt entläßt, noch darf sie den Zugang an Studienanfängern quantitativ oder qualitativ bestimmen, der hierzu erforderlich wäre. Wer sich um ein Studium bewirbt, muß aufgenommen und ausgebildet werden, auch wenn dies im Blick auf den übervollen Beschäftigungsmarkt wenig aussichtsreich erscheint.

Auf überfüllte Märkte ökonomisch richtig zu reagieren, ist der Hochschule daher weitgehend versagt. Hier ist die politische Ebene gefordert, zum (wenigstens teilweise) Funktionieren der Märkte beizutragen. Wie sonst sollte man von der Hochschule erwarten, daß sie sich so verhält, wie es die Gesetze des Marktes erfordern?

## Anmerkungen

- <sup>1</sup> DIE ZEIT vom 20. 4. 1984.
- <sup>2</sup> Nach einer Prognose der Kultusministerkonferenz (KMK) in: Statistische Veröffentlichungen der Kultusministerkonferenz Nr. 86 vom Dezember 1983.
- <sup>3</sup> Studenten im 1. Hochschulsesemester, d. h. deutsche und ausländische Studenten, die sich zum ersten Mal an einer deutschen Hochschule eingeschrieben haben (also ohne Fach- und Hochschulwechsler).
- <sup>4</sup> Karl Alewell in: Zeitschrift für Organisation 5 (1977), S. 265.
- <sup>5</sup> Quelle: Der Bundesminister für Bildung und Wissenschaft, Grund- und Strukturdaten 1983/84, S. 282 ff. (Stand: Wintersemester 1982/83).

- <sup>6</sup> Vorausgesetzt, es werden 80 000 DM Bruttogehaltskosten je Wissenschaftler im Durchschnitt eines Jahres angesetzt.

## Literatur

- Alewell, K.:* Marketing-Management für Universitäten; in: Zeitschrift für Organisation, 5/77, S. 263 ff.
- Antonoff, R.:* Corporate Identity, Frankfurt/M. 1983.
- Müller, H.:* Berufsfeld und Stellenanzeigenmarkt für Diplomagraringenieure, in: Gießener Schriften für Agrar- und Ernährungswirtschaft, Heft 14, Frankfurt/M. 1984.
- Stieger, H.:* Zur Ökonomie der Hochschule, Gießen 1980.

**COMMERZBANK** 

## Auf dem Weg zum Erfolg braucht man den richtigen Partner.



Wer erfolgreich sein will, braucht einen Partner, der ihm in allen Geldfragen kompetent und mit individueller Beratung zur Seite steht.

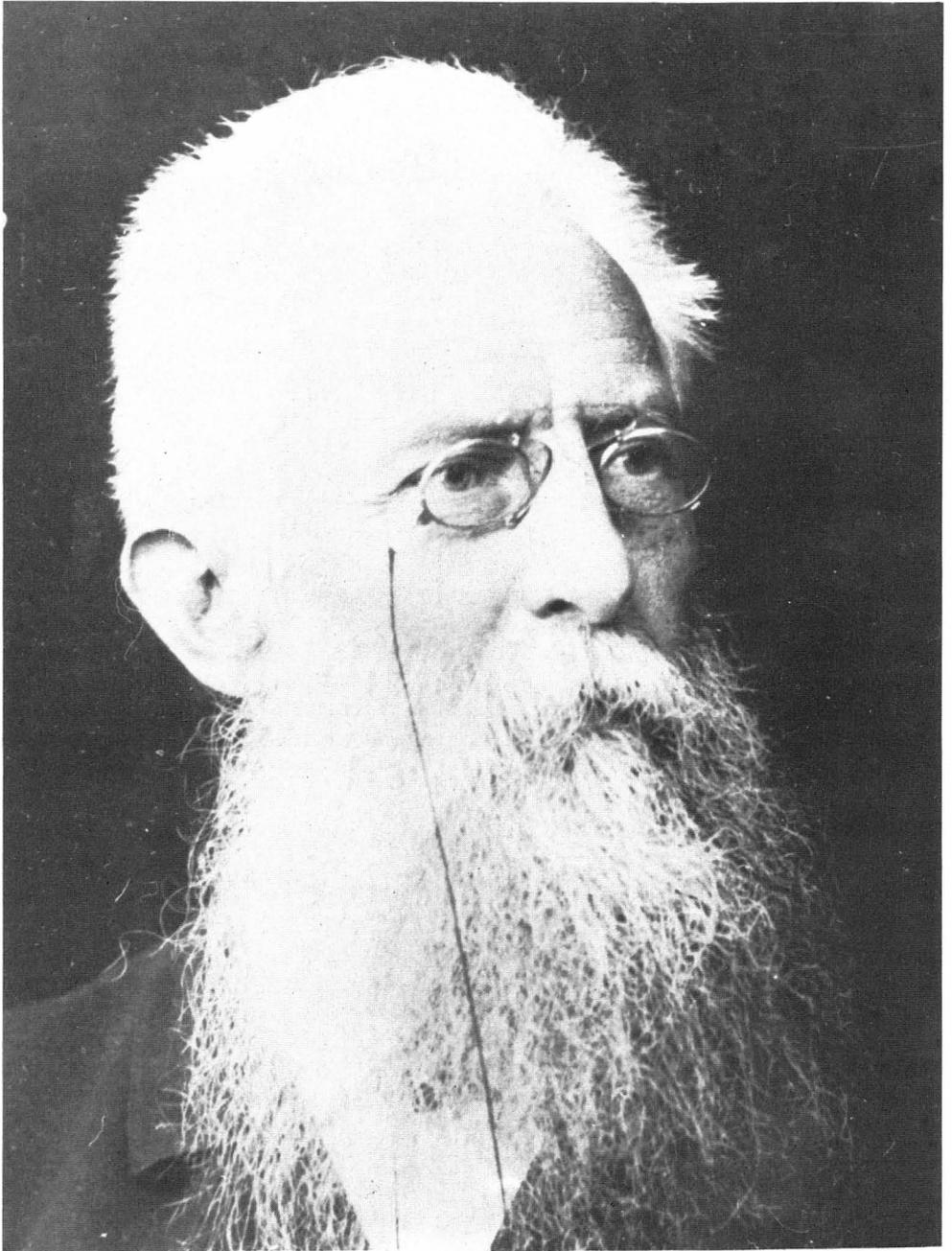
Kommen Sie deshalb zur Commerzbank.



**Commerzbank.**  
**Die Bank an Ihrer Seite.**

Filiale Gießen, Johannesstraße 17, Telefon (06 41) 7 10 51

112/5B4



William Lupton