



Foto: picture alliance

So aufdringlich möchten Hochschulen ihre Vorzüge nicht zu Märkte tragen. Doch in Sachen Wettbewerb geht es für viele um die Wurst.

## Die Angst vor lauten Tönen

Offensives Marketing in eigener Sache ist für viele deutsche Hochschulen immer noch ein Tabu: zu laut, zu schrill, zu betriebswirtschaftlich. Behäbige Strukturen verhindern ohnehin vielerorts eine flotte Werbetrommel. Doch die Hochschulen merken: Ein gutes Image bildet sich nicht von allein.

von Frank van Bebber

Ramona Wiesner kämpft um Geld, Aufmerksamkeit und Ansehen. Die 47-Jährige lebt in einer Welt, in der von Zielgruppen die Rede ist, in der Reichweiten zählen und in der die Frontverläufe zwischen verschiedenen Lagern Designlinien heißen. Ihre Waffen sind City-Light-Poster, Werbepostkarten und Kalender. Es geht um Corporate Design oder emotionales Commitment. Wiesners Welt endete in den vergangenen Jahren allerdings oft an ihrer Bürotür. Dahinter begann jene der Gremien und Theoretiker, die lieber lange Texte mögen als Postkarten.

Die studierte Betriebswirtin und Journalistin Ramona Wiesner ist seit 1997 Marketing-Referentin der Universität Paderborn. Sie soll die Hochschule in der westfälischen Kreisstadt zeitgemäß und unverwechselbar darstellen – als Marke. Manchmal sind ihr Forscher dankbar, wenn sie mit bunten Broschüren mehr Studenten anlockt, als es zuvor eng betippte Studienpläne auf grauem

**„Die Verankerung eines professionellen Hochschulmarketings steckt noch in den Startlöchern.“**

Papier vermochten. Doch als sie in Bielefeld, dem Sitz der Konkurrenz, Bushäuschen und Litfaßsäulen mit frechen Plakaten der Paderborner Ingenieure bekleben ließ, empfand das mancher Professor auch in Paderborn als Verstoß gegen die akademische Höflichkeit. Und als Wiesner einheitlich gestaltete Briefbögen und Visitenkarten in Angriff nahm, wurde dies eine Arbeit bis zur Erschöpfung. Denn zunächst gab es heftigen Widerstand von den einzelnen Fachbereichen, von denen bis dato jeder sein eigenes Süppchen gekocht hatten.

Vor zehn Jahren war Wiesner eine der ersten Marketing-Expertinnen an einer deutschen Hochschule. Damals sagte der Paderborner Rektor, es gehe um Transparenz, um den Kampf um Geld und um den Wettbewerb der Universitäten untereinander. Heute sagt der jetzige Rektor Prof. Dr. Nikolaus Risch, Hochschulmarketing ist ein Kommunikationsinstrument, das den Zeit-

geist treffen müsse – „im ureigensten Interesse von modernen Universitäten“. Rektor und Marketing-Expertin gehören mit diese Ansicht weiter zu den Pionieren in Deutschland.

### Hausgemachte Imageprobleme

Noch hätten Hochschulen selten die Marketingbrille auf, sagt Markus Langer, Berater beim Centrum für Hochschulentwicklung (CHE), das einen Gesprächskreis mit Marketing-Verantwortlichen aus Hochschulen organisiert. Fuß gefasst habe Hochschulmarketing im Jahr 2001 mit der vom Bundesforschungsministerium unterstützten Initiative GATE Germany, in der Hochschulen und Forschungseinrichtungen ihr Auslandsmarketing bündelten.

„Doch die Verankerung eines professionellen Hochschulmarketings steckt noch in den Startlöchern“, analysiert Langer. Dabei seien Probleme unübersehbar. Nur ein Beispiel: Viele Fachhochschulen würden trotz neuer Fächer in der Öffentlichkeit noch immer als ‘Technikerschulen’ angesehen. Hochschulen bemerken solche Imagepro-

bleme häufig gar nicht. Marketing müsse darum mit Analyse beginnen, fordert Langer – und deren Ergebnis sei oft ein Schock. Die Antwort auf die Frage, was kommt von uns draußen an, sei häufig: nicht viel. Und so bedeutet Marketing als Erstes den Abschied von der Illusion, man müsse nur gut sein, um auch gut auszusehen.

Ramona Wiesner sagt, Bewerber um Studienplätze interessierten sich häufig nicht so sehr für Inhalte des Stundenplans. Denn „Uni ist nicht nur der Hörsaal, sondern ebenso Sport, Kultur, Gesellschaft – und Wärme“, sagt sie. Die CHE-Runde für Marketing stellt die These auf, das komplexe Studienangebot verhindere, dass Studierende eine objektive Auswahl ihres Studienortes träfen. Images würden zum „Lebenselixier“, mit dem sich Studierende und Forscher anlocken, Gelder einwerben und Politiker gutwillig stimmen ließen.

### Eine Idee in den Köpfen verankern

Diese Denke ist für viele eine Zeitenwende. Markus Langer sagt: „Sich an Nachfrage und Märkten zu orientieren, bedeutet anzunehmen, dass man sich zumindest teilweise auf Märkten bewegt.“ Für Dr. Olaf Kaltenborn, Leiter der Abteilung Marketing und Kommunikation der Universität Frankfurt, geht es damit nicht mehr um Werbung, sondern um Grundsätzliches: um Zielgruppen und Profil der Universität. „Die Marketingabteilung ist gehalten, solche Profile zu entwickeln“, sagt er. Prof. Dr. Thomas Baaken, Experte für Science-Marketing an der Fachhochschule Münster, will Hochschulen in zwei Sätzen davon überzeugen: „Wenn man für eine Leistung einen Gegenwert erwartet, befindet man sich auf einem Markt“, sagt er. „Wenn es sich aber um einen Markt handelt, muss man, um den Kunden einen Nutzen zu bieten und selbst erfolgreich zu sein, Marketingmodelle und -instrumente einsetzen.“

Was das beim Kampf um die Gunst von Studierenden und Absolventen im Kleinen heißen kann, zeigen die Wirtschaftswissenschaftler der Universität Hohenheim. Sie verabschiedeten ihre Doktoranden erstmals mit deren Familien bei einer üppigen Feier. „Wir haben im Vorfeld etwas Marktforschung betrieben“, sagt Prof. Dr. Markus Voeth, Professor für Marketing. Dabei hätten sich fast alle Doktoranden für die Feier ausgesprochen. „Wir müssen Bildung als Markt begreifen“, sagt er. Mit der Feier, die BASF gesponsert hat, wolle das Fach „eine lebenslange Verbundenheit mit der Universität vertiefen“.

In Paderborn arbeitet Marketingfrau Ramona Wiesner ebenfalls daran, die Univer-

## „Marketing nicht delegieren“

**Münster Prof. Dr. Thomas Baaken ist Leiter des Forschungsschwerpunktes 'Science Marketing' an der Fachhochschule Münster. Die FH betreibt seit 1998 aktives Technologie-Marketing, 2002 entstand mit Hilfe des Landes Nordrhein-Westfalen der Schwerpunkt. Mitte Januar dieses Jahres fand an der Universität Münster eine große Tagung zum Thema Marketing für Hochschulen statt. Auch Baaken war mit seinem Forschungsgebiet dabei.**

**duz:** Herr Baaken, was ist Marketing?

**Baaken:** Marketing bedeutet, Leistungen und Prozesse nach den Bedarfen des Marktes auszurichten. Erst in zweiter Linie bedeutet Marketing auch Kommunikation. Nur wer marktgerechte Angebote hat, wird im Wettbewerb gewinnen.

**duz:** Das klingt wichtig für Waschmittelhersteller – warum sollten Forscher sich und ihre Institutionen vermarkten?

**Baaken:** Auch die Welt der Wissenschaft hat sich zunehmend neuen Finanzierungsquellen und dem Wettbewerb zu stellen. Marketing bedeutet eben nicht, jemanden etwas aufzuschwatzen. Unternehmen benötigen die Leistungen der Hochschulen. Damit wandelt sich der Markt der Wissenschaft vom Anbietermarkt zum Kundenmarkt. Forschung und Lehre bedienen dabei jeweils sehr unterschiedliche Zielgruppen.

**duz:** Begrenzt der Blick auf Vermarktbarkeit nicht die Freiheit der Forschung?

**Baaken:** Sie haben immer noch die Freiheit zu entscheiden. Marketing zeigt eben einen Weg auf, wie Leistungen besser ihren Markt finden. Wir neigen zu Schwarz-Weiß-Denken. Ohne Anwendung der Ergebnisse der Grundlagenforschung bleibt Geld zunehmend aus. So binden die meisten internationalen Förderprogramme ihre Bewilligungen daran, dass von vornherein Anwendungen und Bedarfe einbezogen sind.

**duz:** Was zeichnet gutes Wissenschaftsmarketing aus?

**Baaken:** Zum Beispiel die frühe Einbindung von Partnern. Bisher werden in den Laboren oft Technologien entwickelt, die im Kopf des Forschers entstehen. Anschließend werden sie zur Technolo-

gietransferstelle über den Zaun geworfen. Dieser Transfer ist sehr schwierig, denn die Technologie ist ohne Marktzug entstanden. Eine frühe Einbindung von Partnern steuert Ideen und Anwendungsfälle bei. Unsere Hochschule hat dafür 2004 ein Prorektorat 'Partnering' geschaffen.

**duz:** Wie steht Deutschland im internationalen Vergleich da?

**Baaken:** Der Blick in die USA ist verführerisch, weil es dort einige Universitäten gibt, die in Geld nur so schwimmen.

Doch viel mehr

bringt es, sich in dynamisch und strategisch operierende Länder Europas umzusehen. Portugal und Dänemark zum Beispiel stellen ihre Hochschullandschaft konsequent auf Kooperation um. In

England, Schottland und Irland haben Hochschulen Prorektoren für Business Development. Die Uni Coventry hat 220 Mitarbeiter, die allein in dem Bereich arbeiten.

**duz:** Geld, Personal – was ist für ein erfolgreiches Marketing noch nötig?

**Baaken:** Marketing ist eher eine Einstellung als eine Funktion, die mit Geld und Personal realisiert wird. Man kann Marketing nicht delegieren. Selbstverständlich benötigt man Ressourcen und Stellen, aber das rechnet sich aus sich selbst heraus.

**duz:** Sie sprechen von Forschungsmarketing als einem 'people-business'. Was meinen Sie damit?

**Baaken:** Je komplexer eine Leistung, desto weniger kann sie vom Kunden im Vorfeld bewertet werden. Forschung ist komplex und mit Unsicherheit verbunden. Vertrauen wird zum Erfolgsfaktor und damit passiert das Geschäft auf der Ebene von Menschen. Letztlich kauft ein Kunde nicht nur die Technologie, sondern Kompetenzen und will Partner, auf die er sich später verlassen kann. fvb■



Foto: FH Münster

# Gezielte Tabubrüche für das Image

Marketing ist nicht mehr für alle Hochschulen ein Fremdwort. Zwar mangelt es Universitäten und Fachhochschulen oft an gezielter Eigenwerbung, wie sie etwa in den USA praktiziert wird. Doch allmählich setzt sich die Erkenntnis durch, dass Hilfe von außen durch PR-Strategen nützlich sein kann. Drei Beispiele.

von Nadine Kraft

## Universität Hamburg

„Will eine Hochschule externen Sachverstand hinzuziehen, gilt dies oft noch als Luxus“, sagt Viola Griehl, Pressesprecherin der Universität Hamburg. Im vergangenen Jahr beging die Hamburger Hochschule daher eine Art Tabu-Bruch: Das Philosophische und Historische Seminar holten sich für eine Kommunikationskampagne die Unterstützung einer PR-Agentur. Hintergrund war die Umstellung der klassischen Abschlüsse in den Studiengängen Philosophie und Geschichte auf Bachelor und Master. Mit Hilfe der Kampagne sollten Abiturienten und Studienanfänger dafür geworben werden.

Zwar mangelt es der Universität nicht an Bewerbern. Doch gesucht wurden explizit Studienanfänger, die an den neuen Abschlüssen interessiert sind. Die Departments selbst hätten eine professionelle Kampagne nicht entwickeln können. Da sie aber über ihre Haushaltsmittel frei entscheiden, konnten sie sich die externe Dienstleistung einkaufen. Ein Modellprojekt an der Universität, das aufmerksam beobachtet wurde.

Die PR-Agentur entwickelte ein Logo, gestaltete eine umfangreiche Infobroschüre und überarbeitete den Internetauftritt. Zudem wurden Bewerber für die Studiengänge Philosophie und Geschichte mit einer Mailing-Aktion auf die neuen Abschluss-Möglichkeiten aufmerksam gemacht. Im Ergebnis waren sowohl Präsidium als auch Departments so zufrieden, dass Vizepräsident Professor Dr. Holger Fischer es für „sehr erwägenswert“ hält, auch anderen Departments eine vergleichbare Kampagne vorzuschlagen.

## Universität Oldenburg

Ähnliche Erfahrungen hat auch Cornelia Dahm-Brey, stellvertretende Leiterin der Pressestelle an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, gemacht. Dort wird schon seit einigen Jahren gezielt um Studieninteressierte geworben, denn man will aus einer möglichst großen Zahl von Bewerbern auswählen können. Im Jahr



Hauptgebäude der Uni Oldenburg.

2004 ließen sich die für Öffentlichkeitsarbeit Verantwortlichen deshalb bei der Entwicklung einer neuen Werbekampagne für die Universität erstmals durch eine Werbeagentur unterstützen. Das Ergebnis: ein witziger und gleichzeitig wissenschaftlicher Kinospot, der drei Jahre lang kurz vor den Sommerferien in norddeutschen Kinos lief, sowie eine daraus entwickelte Anzeige, die in Abitur-Zeitschriften geschaltet wurde.

„Dass wir kontinuierlich 8000 Bewerber auf 2000 Studienplätze haben und uns die besten Abiturienten aussuchen können, führen wir auch auf die professionelle Werbung zurück“, sagt Cornelia Dahm-Brey. In diesem Jahr will sie eine neue Kampagne entwerfen, allerdings ohne die Hilfe externer Profis. Stattdessen will Dahm-Brey wieder einmal etwas Neues versuchen und zusammen mit Studierenden der studentischen Unternehmensberatung Carlo e. V.

eine Werbekampagne entwickeln. Damit sollen uni-eigene Ressourcen sinnvoll genutzt werden.

## Fachhochschule Kiel

Für eine Inhouse-Lösung à la Oldenburg fehlen Prof. Dr. Matthias Dressler die personellen Ressourcen. Er lehrt zwar Marketing an der Fachhochschule Kiel, hat aber nur zehn Studierende, auf die er zugreifen könnte. Der vermeintliche Nachteil ist gleichzeitig aber auch ein Vorteil: Angesichts des Mangels, muss er nicht erst überzeugt werden, dass externe Dienstleister hilfreich sein können.

Dressler ist Leiter des weltweit ersten deutsch-spanisch-englischen Programms Master of Business Administration, das die Fachhochschule Kiel zusammen mit der spanischen Universidad de Cantabria entwickelt hat. Ein Prestigeprojekt, das der Fachhochschule internationales Renommee verschafft, bisher aber nur wenige Studierende anlockt.

Der Studiengang ([www.international-mba.de](http://www.international-mba.de)) richtet sich an Absolventen mit Berufserfahrung, die mit einem Master in Wirtschaftswissenschaften ihre Berufschancen verbessern wollen. 60 Prozent des Unterrichts finden in spanischer Sprache, 30 Prozent in Englisch statt. Allerdings sprechen nur zwei Prozent der deutschen Studienabsolventen überhaupt spanisch. Die Zielgruppe ist dementsprechend begrenzt und muss erst einmal gefunden werden, bevor sie angesprochen werden kann.

Eine umfangreiche Marketing-Aufgabe, die der Einzelkämpfer Dressler allein nicht lösen kann. So muss der Marketing-Spezialist externe Dienstleister beauftragen, die er über Studiengebühren und Drittmittel finanziert. Wie erfolgreich die externe Beratung wirkt, muss er abwarten. Dressler wird in diesem Jahr zum ersten Mal PR-Strategen einsetzen. ■

Nadine Kraft  
ist Journalistin in Hamburg.

sität in den Köpfe zu verankern. Statt im drögen Umschlag gibt es Urkunden und Zeugnisse in schönen Mappen im neuen Uni-Corporate-Design. „Unsere Absolventen gehen damit nach Hause und vergessen die Universität nicht“, sagt sie. Ein im Uni-Design gedruckter Semesterkalender wird inzwischen auch von Studierenden anderer Hochschulen bestellt.

Marcus Flatten, Geschäftsführer der Hamburger Public Relations-Agentur **‘Mann beißt Hund’**, sagt: „Es geht um Kundenbindung.“ Studierende fühlten sich als solche und erwarteten von ihrer Hochschule ebenso guten Service wie von ihrem Mobilfunkanbieter. In einem Thesenpapier für ihre Kunden erklären die Profis: Studierende lebten in einer digitalen Welt „mit dem iPod in der Tasche und dem Notebook auf dem Schreibtisch.“ Es genüge nicht, dieser Zielgruppe neue, attraktive Services anzubieten, „sie müssen auch imagewirksam kommuniziert werden.“

So starke Anleihen bei der Wirtschaft wecken Skepsis. „Sind Studierende an der Universität Kunden wie bei Peek und Cloppenburg?“, fragt Prof. Dr. Ulrike Röttger und findet: „Die Beziehung ist durchaus eine andere.“ Das Marktmodell „Leistung gegen Gegenleistung“ treffe für Universitäten nicht zu. „Ich habe mit dem Begriff Hochschulmarketing ein Problem“, sagt die Kommunikationswissenschaftlerin an der Universität Münster.

Auch der Rektor der Universität Bremen, Prof. Dr. Wilfried Müller, mag sich mit Marketing nicht anfreunden, wenn damit die Strategie eines Unternehmens zur Absatzsteigerung gemeint ist. Doch auch er

sagt, Hochschulen stünden immer häufiger im Wettbewerb und müssten Profil zeigen. „Die innere Profilbildung – das ist Marketing bei uns“, sagt Müller.

Die Universität Bremen hat erlebt, wie ein Image jahrzehntelang klebt. Die als ‘rote Kaderschmiede’ verschriene Hochschule setzte schließlich auf ideologisch unverdächtige Ingenieurs- und Meereswissenschaften, um als elitetauglich wahrgenommen zu werden. Meeresbewohner und der Fallturm auf dem Uni-Gelände wurden Symbole des Wandels. Müller hat erkannt: „Es hängt unglaublich viel an Symbolen, die interne Leistungssteigerung allein bringt es nicht.“

Auch Kommunikationswissenschaftlerin Ulrike Röttger hat in Münster nicht Betriebswirtschaftlern das Feld überlassen, sondern startete auf Anregung der Uni-Leitung das Seminar ‘Die Westfälische Wilhelms-Universität als Marke’. 30 Studierende stellten 2005 die Ergebnisse der Uni-Leitung vor. Jetzt erst, 2007, geht es daran, Profil und Image der Uni zu schärfen. Die Zeitspanne wundert Röttger nicht. Universitäten seien sperrig und komplex, sagt sie. Eine Marke müsse darum ein Dach sein, unter dem viele Platz fänden.

#### Auf Konsens bedacht

Wolfram Holzmaier von der gleichnamigen Agentur für Corporate Design im bayerischen Herrsching kennt das: Kunden aus der Wirtschaft schickten ihren Marketing-Chef, am Ende nickte der Chef die Entscheidung ab. Fertig. „Bei Hochschulen sind alle auf Konsens bedacht“, sagt Holzmaier. Am Ende werde der Vorschlag meist angenom-

men, doch: „Das dauert und dauert.“ Marcus Flatten von **‘Mann beißt Hund’** nennt Hochschulen „diskursive Kunden“. Aber nicht immer verlaufe die Front zwischen Marketing-Stab und Forschern.

Viele Wissenschaftler hätten im Ausland Marketing als Selbstverständlichkeit erlebt. Andere dagegen beharrten bei Broschüren auf Komplexität. Behutsam versucht Flatten dann Plakativeres durchzusetzen. Er hat es dabei leichter als manch interner Marketing-Referent: Wer zu ihm kommt, ist überzeugt – oder verzweifelt genug, um den eingekauften Rat anzunehmen.

Ramona Wiesner jedenfalls hat sich ihre Position an der Uni Paderborn hart erarbeitet. Inzwischen gehen Imagebroschüren und Präsentationen über ihren Schreibtisch. Sie erklärt Hochschulmitarbeitern, dass eine Anzeige mit der Textmenge einer vollgeschriebenen Din-A4-Seite wenig Sinn macht. Sie hält nach außen den Kontakt zu Anzeigenabteilungen, Grafikern und Agenturen, verhandelt über Rabatte und Kooperationen. Sie organisiert Messeauftritte und ist Beraterin, wenn es um Zielgruppen und Konzepte geht. Sie hat ein Corporate Design etabliert, Paderborn präsentiert sich als ‘Die Universität der Informationsgesellschaft’. Dabei sei die Wirkung nach innen ebenso wichtig wie jene nach außen, sagt Wiesner: „Es hat etwas mit Marketing zu tun, wenn die Leute ein Wir-Gefühl bekommen.“ Die Tür zwischen den Welten ist durchlässiger geworden. Manche Marketing-Idee betrachten die Fachbereiche als ihre. Und letztlich siegte Wiesners Frechheit: Durch die Ingenieurs-Plakate in Bielefeld stiegen die Anfängerzahlen. ■

Frank van Bebber  
ist Journalist in Konstanz.

## Das ist wichtig beim Hochschulmarketing

- Am Anfang jeden Marketings steht der Blick in den Spiegel: Wie wirken wir auf andere, wie sehen wir uns selbst, wie wollen wir gesehen werden? Wer sich die Profi-Agentur sparen will oder muss, kann solche Analysen auch zum Seminarthema machen.
- Steht die Hochschul-Spitze nicht hinter den Marketing-Aktivitäten, bleibt der Erfolg aus. Die Marketing-Runde des Centrums für Hochschulentwicklung (CHE) warnt: Ohne Rückenstärkung aus dem Rektorat sind die Mitarbeiter mit der Aufgabe überfordert.
- Profi-Agenturen sind in Konzeptarbeit erfahren. Doch Sebastian Dettmers von der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung in Münster rät Hochschulen, zu schauen, ob nicht ein Marketing-Lehrstuhl die Aufgabe übernehmen könnte. Wichtiger als Geld sei ein gemeinsames Marketingverständnis.
- Ohne Personal geht es nicht: Wenigstens eine Stelle, die Aktivitäten erfasst, koordiniert und abstimmt, ist nötig. Der chronisch überlastete Pressesprecher sollte allerdings nicht das Marketing aufgedrückt bekommen. Pressearbeit und Marketing sind verschiedene Aufgaben.
- Info und Kontakte: [www.che.de](http://www.che.de); [www.bildungsserver.de](http://www.bildungsserver.de) (jeweils Stichwort Hochschulmarketing); Forschungsmarketing: [www.science-marketing.de](http://www.science-marketing.de).