

# **Das Internet als das zentrale strategische Instrument des internationalen Hochschulmarketings**



**Berlin, November 2003**



# INHALTSVERZEICHNIS

1. <b>Einleitung</b> .....	4
2. <b>Eine Verknüpfung des Mediums Internet mit anderen marketingrelevanten Medien und Instrumenten ist für eine ganzheitliche Marketingstrategie von zentraler Bedeutung und sinnvoll</b> .....	7
Good Practice    Universität der Künste Berlin: Einheitlicher Auftritt / umfangreiches Hochschulmarketing auch über das Internet.....	10
Good Practice    Fachhochschule Nürnberg: Verknüpfung On- und Offline in Bezug auf Kooperationen .....	11
Good Practice    Technische Universität München: Verknüpfung verschiedener Formate .....	11
3. <b>Unterschiedliche Zielgruppen müssen teils mit gleichen, teils mit spezifischen internetrelevanten Methoden angesprochen werden</b> .....	12
Good Practice    Freie Universität Berlin: Alumni-Vereinigung „Osi-Club e.V.“ .....	14
Good Practice    Universität Ulm: Alumni-Netzwerk.....	14
Good Practice    Universität Harvard: Unterschiedliche internetrelevante Methoden.....	19
Good Practice    Universität Yale: Unterschiedliche internetrelevante Methoden .....	19
Good Practice    Universität Würzburg: Gezielte Ansprache verschiedener Zielgruppen .....	20
4. <b>Internationale Studierende und Wissenschaftler sind eine besonders wichtige Zielgruppe im Internetauftritt der Hochschule</b> .....	21
Good Practice    Universität Mainz: Gezielte Ansprache internationaler Wissenschaftler und Studierender .....	25
Good Practice    campus-germany: Kombination Lebenslagen- und Zielgruppenansprache ...	25
5. <b>Ein professioneller Internetauftritt als Zentrum der strategischen Kommunikationspolitik im internationalen Hochschulmarketing hat auch ökonomische Vorteile</b> .....	26
Good Practice    Universität Bochum: Medienbruchfreie Immatrikulation im „Virtuellen Sekretariat“ .....	27
Good Practice    Universität Kassel: Vorauswahl von geeigneten Studierenden .....	28
Good Practice    Universität Houston: Online-Spenden.....	29
Good Practice    Universität Rostock: Forum für Studierende .....	29
Good Practice    Fernuniversität Hagen: Vereinfachte Vernetzung durch CMS-Nutzung .....	30
6. <b>Das Internet muss in die strategischen Überlegungen für Hochschul-Markenpolitik einbezogen werden</b> .....	34
Good Practice    Bauhaus Universität Weimar: Markenstrategie.....	37
Good Practice    Universität Bielefeld: Gute Darstellung von Kooperationen .....	38
Good Practice    Universität Heidelberg: Standort als Marke.....	38
Good Practice    Universität Magdeburg: Standort als Marke.....	38
Good Practice    Universität Mannheim: Darstellung von Vernetzung.....	39
Good Practice    Universität Leipzig: Klare Leitlinien für Corporate Identity .....	42

<b>7. Eine organisatorische Verankerung des Mediums Internet ist von entscheidender Bedeutung für den Erfolg als das zentrale Instrument des internationalen Hochschulmarketings .....</b>	<b>43</b>
Good Practice    Universität Freiburg: Zentrale Koordination, dezentrale Ausführung .....	45
Good Practice    Fachhochschule Dortmund: Hohe Verankerung des internationalen Hochschulmarketings durch Prorektor .....	46
Good Practice    Hochschule Bremen: Hohe Verankerung des internationalen Hochschulmarketings durch die Hochschulleitung .....	47
<b>8. Danksagung.....</b>	<b>48</b>
<b>9. Weiterführende Literatur .....</b>	<b>49</b>
<b>10. Über pol-di.net e.V. ....</b>	<b>52</b>
<b>11. Kontakt.....</b>	<b>53</b>
<b>12. Anhang: Erfahrungsberichte aus den deutschen Hochschulen.....</b>	<b>54</b>
Gisela Moser, Leiterin des Akademischen Auslandsamtes der FH Dortmund: Zielgruppenansprache in der Praxis: Gute und schlechte Erfahrungen bei der verstärkten Berücksichtigung von Zielgruppenansprache mit Hochschulwebsites.....	55
Regina Dehning (Leiterin der Marketingabteilung der Universität Künste Berlin): Verknüpfung von online- und offline-Elementen bei der Nutzung des Internet als strategisches Instrument des internationalen Hochschulmarketings.....	60
Henrike Evers, M.A., wissenschaftliche Mitarbeiterin des Reformprojektes Incoming Students an der Hochschule Bremen: Organisatorische Verankerung des Internet-Auftrittes .....	64
Dr. Karl-Heinz Schlosser (Dezernent Ruhr-Universität Bochum): Ökonomische Vorteile des Einsatzes von Internet als dem zentralen strategischen Element des Hochschulmarketings ...	69

## Einleitung

Das Internet wird das zentrale strategische Marketinginstrument des internationalen Hochschulmarketings. Schon heute ist es aus den Bemühungen um internationales Hochschulmarketing nicht mehr wegzudenken. Auf zahllosen Internetseiten werden Studienangebote beworben, Kontakte aufgebaut und gepflegt und neue Wege der Zielgruppenansprache erprobt.

Allerdings fristet das neue Medium in der strategischen Marketingplanung nach wie vor ein unberechtigtes Schattendasein innerhalb der Hochschulen. Tatsächlich ist die Bedeutung des Internet vielen Akteuren noch nicht ausreichend bewusst gemacht worden. Auch sind sich die Zielgruppen meist nicht im Klaren darüber, inwieweit sie bereits heute vom neuen Medium profitieren. In einer Studie des Centrum für Hochschulentwicklung wurden in Weimar Schüler befragt, wie sie sich über ihren anstehenden Studienbeginn und über die Auswahl der Universität informieren werden. Lediglich 25 Prozent gaben dabei an, auf das Internet zurückgreifen zu wollen.<sup>1</sup>

In einer weiteren Befragung von Studienanfängern vom Hochschulinformationssystem HIS hingegen wurde deutlich, dass dies eine einseitige Einschätzung war: So hatten letztendlich 71 Prozent der weiblichen und 77 Prozent der männlichen Studierwilligen zur Information für die Studienplatzwahl doch das Internet genutzt, insgesamt 74 Prozent.<sup>2</sup> Auch wurde der Nutzwert der vorgefundenen Informationen höher eingeschätzt als der Nutzen anderer Informationsquellen. Damit übertraf das Internet als Informationsquelle sowohl Arbeitsamt, Studienberatung, Rat durch Studierende oder Professoren und Rankinglisten und wurde lediglich durch schriftliche Informationen der Hochschulen übertroffen.

Die Annahme, dass das Internet für das internationale Hochschulmarketing in Zukunft von zentraler Bedeutung sein wird, erklärt sich durch andere mediale Eigenschaften des Internet in Abgrenzung zu traditionellen Medien. Diese Charakteristika lassen sich im Hochschulmarketing insbesondere für die Ansprache von Gruppen ausländischer Studierender verwenden.<sup>3</sup>

Das Internet stellt in verschiedenen Bereichen ein angemessenes Instrument für erfolgreiches internationales Hochschulmarketing dar. So unterstützt es die Zielgruppenansprache, hat ökonomische Vorteile gegenüber traditionellen Marketingstrategien, unterstützt die Markenbildung einer Hochschule und führt zur besseren Koordination einzelner Arbeitsabläufe. Die Aussichten darauf, das Internet erfolgreich als Instrument des internationalen Hochschulmarketings zu nutzen, steigen mit der Integration des neuen Mediums in eine Strategie, die eine enge

---

<sup>1</sup> Interview mit Markus F. Langer, Referent am CHE mit Arbeitsschwerpunkt Hochschulmarketing, am 20.8.2003

<sup>2</sup> Hochschulinformationsservice HIS (2001): Studienanfänger im WS 2000/2001: Trotz Anfangsschwierigkeiten optimistisch in die Zukunft. Zusammenfassung der HIS-Studie, Hochschulplanung Band 155, Hannover. Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung, ausgewertete Fragebögen: 8.000

<sup>3</sup> Doch auch bei dem Versuch der Ansprache nationaler, aber überregionaler Studierender, ist das Internet zwangsläufig ein wichtiges Instrument.

Verzahnung von bereits etablierten Instrumenten (Printprodukte, persönliche Ansprache usw.) mit dem neuen Instrument möglich macht. So können die spezifischen Stärken des Internet voll ausgeschöpft werden.

Eine erste spezifische Stärke des Internet besteht in der Möglichkeit, Information in der Regel sehr zeitnah zur Verfügung stellen zu können. Die Hochschulen werden so in die Lage versetzt, flexibler auf Veränderungen reagieren zu können, da das Update der Information – anders als beispielsweise in Informationsbroschüren, die unter Umständen nur jährlich in Druck gegeben werden – mit weniger Aufwand verbunden ist und daher zumeist schneller erfolgt.

Darüber hinaus existiert keine Begrenzung in der Darstellung von größeren Datenmengen im Internet; die Kosten hierfür steigen auch nicht proportional mit der Menge der angebotenen Information. Wie später ausführlich auseinandergesetzt wird, kann die Information im Internet vergleichsweise kostengünstig angeboten werden und bietet nicht zu vernachlässigende ökonomische Vorteile.

Eine weitere Eigenschaft, die insbesondere im internationalen Hochschulmarketing zum Tragen kommt, ist die große Reichweite des Internetauftritts. Auf diese Weise kann eine Information einer maximalen Anzahl von Interessierten zur Verfügung gestellt werden. Insbesondere die Herausforderung der Mehrsprachigkeit, die sich im Kontext des internationalen Hochschulmarketings stellt, kann mit dem Medium Internet wirtschaftlich und effizient gelöst werden. Auch ergibt sich mit dem Internetauftritt die Möglichkeit, die Hemmschwelle eines Erstkontaktes mit einer Hochschule herabzusetzen, da Basisinformationen eigenständig und anonym eingeholt werden können.

Die Effizienz der Hochschulverwaltung kann darüber hinaus durch standardisierte Formulare gesteigert werden und damit Ressourcen für Lehre und Forschung freisetzen. So können Prozesse schneller abgewickelt werden, wenn der User auf Datenbanken oder standardisierte Hilfsangebote zurückgreifen kann (zum Beispiel bei der Recherche nach Universitätsmitarbeitern oder „Häufig gestellten Fragen“ / „FAQ“. Auch intern bietet die datenbankgestützte Aufbereitung von Informationen neue Möglichkeiten des Wissensmanagements.

Eine weitere spezifische Stärke des Internet besteht darin, die Information leichter und genauer an jeweilige Zielgruppen anpassen zu können. Informationspakete können sehr genau auf die Wünsche der Nachfrager hin zugeschnitten werden, teilweise ist gar eine automatisierte Zielgruppenansprache möglich - zum Beispiel dadurch, dass die Nutzer eigene Profile ihrer Interessen und Wünsche anlegen, die von einer Datenbank verwaltet werden.

Der Service der Hochschulen wird durch einen professionellen Internetauftritt zwangsläufig kundenfreundlicher. Insbesondere für die Gruppe der ausländischen Studierenden und Wissenschaftler ist es wichtig, dass eine Information schnell, mit geringem Kostenaufwand und unabhängig vom Zeitpunkt konsultierbar ist. Um die Attraktivität des Bildungsstandorts Deutschland insgesamt zu steigern, ist es in einem ersten Schritt wichtig, das Bildungsangebot der jeweiligen Hochschule transparent zu machen, um dann in einem weiteren Schritt für die Vergleichbarkeit der Angebote untereinander zu sorgen.

Über die gezielte Gewinnung von bestimmten ausländischen Studierenden und Wissenschaftlern hinaus kann das Internet zur Bildung von Communities entscheidend beitragen. Diese kann frühzeitig ansetzen, um bereits im Vorfeld den zukünftigen Studierenden an eine Hochschule zu binden. So kann sich die Hochschule frühzeitig an für sie interessante Zielgruppen wenden und ihre Bemühungen im Customer Relationship Management sinnvoll und den wachsenden Anforderungen entsprechend unterstützen.

Der Handlungsdruck, dem sich die deutschen Hochschulen derzeit ausgesetzt fühlen, erklärt sich auch durch den expandierenden internationalen Bildungsmarkt. Vor allem die Zielgruppen „Studierende“ und „Wissenschaftler“ nutzen die Möglichkeiten eines globalen Marktes, um sich dann für das Bildungsangebot zu entscheiden, das ihren Interessen am stärksten entspricht. Das Internet spielt dabei als Informations- und Kontaktabahnungsmedium eine immer wichtiger werdende Rolle.

Im Folgenden werden die Besonderheiten des neuen Mediums für das internationale Hochschulmarketing anhand von sechs Thesen beschrieben. Die erste These behandelt die Verknüpfung des Instruments Internet mit bisher angewendeten Instrumenten des internationalen Hochschulmarketings. Die zweite These gibt einen Überblick über die verschiedenen internetgestützten Methoden zur Zielgruppenansprache. Die dritte These widmet sich den beiden besonders wichtigen Zielgruppen „Studierenden“ und „Wissenschaftlern“. Die vierte These macht die ökonomischen Vorteile des Einsatzes des Internet im internationalen Hochschulmarketing bewusst. Die fünfte These beschäftigt sich mit der Relevanz des neuen Mediums für die Hochschul-Markenpolitik. Die sechste und letzte These beschäftigt sich mit der Notwendigkeit, neue Strategien sinnvoll innerhalb der Hochschule organisatorisch zu verankern.

Ergänzt werden die Ausführungen durch verschiedene kurze Good Practice-Beispiele, die bereits vorhandene Ansätze und Lösungen dokumentieren. Ein Anspruch auf Vollständigkeit wird hierbei nicht erhoben, allerdings geben die gefundenen Lösungen eine erste Idee über die große Zahl der möglichen Optionen beim Einsatz des Internet als ein zentrales Instrument des internationalen Hochschulmarketings.

Ein weiteres zentrales Element bei der Erstellung der Studie waren Gespräche, die mit zehn Experten geführt wurden. In qualitativen Interviews wurden die Erfahrungen der Experten bezogen auf die zu behandelnden Thesen abgefragt. Die Ergebnisse der Gespräche sind in Form von Zitatpassagen in den Text eingeflossen. Eine Liste der Experten findet sich am Ende des vorliegenden Papiers.

**Eine Verknüpfung des Mediums Internet mit anderen marketingrelevanten Medien und Instrumenten ist für eine ganzheitliche Marketingstrategie von zentraler Bedeutung und sinnvoll.**

Das Internet stellt lediglich eines von vielen marketingrelevanten Medien und Instrumenten dar. Im Bereich des internationalen Hochschulmarketings werden zudem Printprodukte, Papierpost, persönliche Ansprache auf Messen und in der Hochschule, Fernseh-, Kino- oder Radiospots oder Telefongespräche eingesetzt, um optimale Ergebnisse zu erzielen. Dabei hat jedes Medium spezifische Vor- und Nachteile. So ist die Glaubwürdigkeit der im persönlichen Gespräch übermittelten Information weitaus höher als diejenige von Informationen, die per Telefon oder eMail übermittelt werden. Fernsehspots wiederum nutzen eine emotionale Bildsprache, die besser als Textbeschreibungen ein Image transportieren kann.

Durch das Internet wird ein neuer Vertriebskanal geschaffen, der ebenso wie die anderen Vor- und Nachteile birgt. Das Internet ergänzt dabei die bestehenden Möglichkeiten. Vor- und Nachteile der verschiedenen Medien und Instrumente können durch den Einsatz des Internet untereinander besser ausgeglichen werden als mit einer Strategie, die lediglich die Nutzung weniger Instrumente vorsieht.

Der Referent des Centrums für Hochschulentwicklung, (CHE), Markus Langer, beobachtet jedoch derzeit an Hochschulen relativ wenige Bestrebungen, die verschiedenen vorhandenen Instrumente miteinander zu verknüpfen und in einer ganzheitlichen Marketingstrategie aufeinander abzustimmen. Vielmehr werde das Internet wie andere Instrumente in der überwiegenden Zahl der Fälle singulär betrachtet, was auch in fehlender Koordination innerhalb der verschiedenen Hochschulabteilungen begründet liege.<sup>4</sup>

Aus Sicht des Experten sollte das Internet als Marketinginstrument also strategisch und ganzheitlich betrachtet werden. Die Vorteile des Internet lassen dabei nicht die Annahme zu, dass andere Medien und Instrumente für internationales Hochschulmarketing in Zukunft ungeeignet seien. CHE-Referent Langer beschreibt eine Aufmerksamkeitskaskade in drei Stufen. In einem Erstkontakt muss auf den Bildungsstandort oder eine spezielle Hochschule aufmerksam gemacht werden – etwa durch Massenansprache mit eMail oder Flyern, Messeteilnahme, Presseberichten oder ähnlichem. In der zweiten Stufe kann das vorhandene Wissen über das Internet und weitere Medien vertieft und ausgebaut werden, wobei dem Internet nicht zuletzt durch die geringe Hemmschwelle bei der „Kontaktaufnahme“ besondere Bedeutung zukommt. In der dritten Stufe, die bereits eine Entscheidung zu Gunsten eines Standortes voraussetzt, spiele wiederum der persönliche Kontakt zwischen Hochschule und Bildungsnachfrager / Forscher eine entscheidende Rolle, da dort individuell auf Detailfragen eingegangen werden und eine stärkere und langfristige Bindung durch persönlichen Kontakt entstehen kann.

Die Möglichkeiten, die die Ergänzungen des bisherigen Marketingmix um das Marketinginstrument Internet bietet, sollte man sich dabei genau vor Augen halten. Die spezifischen Vorteile des Internet als strategisches Instrument werden später

---

<sup>4</sup> Interview mit Markus F. Langer, Referent am CHE mit Arbeitsschwerpunkt Hochschulmarketing, am 20.8.2003

dargestellt, hier sollen nunmehr besonders die Optionen der Verzahnung mit den anderen Instrumenten im Vordergrund stehen.

Zunächst ist die erweiterte Ansprache von Zielgruppen zu nennen, die durch die bisherigen Marketingaktivitäten nicht oder schlecht erreicht werden können. Weltweit kann jeder Internetnutzer Informationen abrufen, selbst wenn er keine postalische Adresse oder kein eigenes Telefon besitzt. Bei den derzeitigen Wachstumsraten von Internetzugängen ist dieses Argument nicht zu unterschätzen. Die potenzielle Reichweite der Zielgruppenansprache vergrößert sich entscheidend, wenn gezielt auf das Internet als Instrument zurückgegriffen wird. Zwar wird in einigen Hochschulen genau dies als Problem betrachtet, da man mit unspezifischen Nutzeranfragen überschwemmt wird. Durch internetgestützte und moderne Kundenbetreuungssysteme (Customer Relationship Management) kann jedoch dieser vermeintliche Nachteil in einen Vorteil umgewandelt werden.

Auch die Verfügbarkeit der Informationen 24 Stunden am Tag und sieben Tage die Woche spielt eine wichtige Rolle. Informationssuchende sind nicht an Öffnungszeiten, Ferien, krankheitsbedingte Personalausfälle oder Zeitzonendifferenzen gebunden, wenn sie eine Information über das Internet abrufen wollen. „Das Internet ist immer sichtbar“ sagt Marketingexperte Hans-Peter Pohl von Profil Plus in diesem Zusammenhang.<sup>5</sup>

Zudem verhindert eine enge Abstimmung der eingesetzten Medien eine uneinheitliche Informationspolitik der Hochschule. „Ob Print oder Internet, die Informationen sollten die gleichen sein“, fordert etwa Regina Dehning, Leiterin der Marketingabteilung der UdK Berlin.<sup>6</sup> Als Ergänzung zu den Offline-Informationen kann im Internet eine größere Tiefe der Informationen bereitgestellt werden als über die anderen Marketinginstrumente. Durch die Möglichkeit, unbegrenzte Informationsmengen im Internet zu präsentieren, verbreitert sich das mögliche Wissensangebot entscheidend.

Die unzähligen internetspezifischen Methoden stellen eine weitere ernsthafte Neuerung und Ergänzung zu den bisherigen Möglichkeiten dar. Die Selbsthilfe der Nutzer kann nunmehr örtlich ungebunden organisiert werden, Chats erlauben direkte Kommunikation, PDF-Downloads oder Online-Formulare erleichtern die Erreichbarkeit von Verwaltungsprozeduren, Mailmassenansprache ist unvergleichlich preiswert usw. Allein diese neuen Methoden öffnen Möglichkeiten, die auch den Prozess der internen Verwaltungsmodernisierung entscheidend unterstützen können. Solche Methoden können unter anderem auch für eine aktive Markenpolitik eingesetzt werden, etwa durch Bildschirmschoner, Online-Shops usw.

Anders als mit den bisherigen Marketinginstrumenten kann ein höheres Maß an Aktualität geboten werden. Der Internetauftritt lässt sich in kurzer Zeit ändern, während allein dieser Vorgang bei anderen Medien mit teilweise erheblichem Aufwand verbunden ist. Mit den Internet-Instrumenten kann auch eine personalisiertere Ansprache von Nutzern stattfinden, da Informationspakete individuell und zielgruppengenau zusammengestellt werden können. Dieser Vorgang ist zusätzlich interessant, da er sich leicht automatisieren lässt und dabei bei

---

<sup>5</sup> Interview mit Hans-Peter Pohl, Profil Plus, am 21.08.2003

<sup>6</sup> Interview mit Regina Dehning, Universität der Künste Berlin, Leiterin der Marketingabteilung, am 29.08.2003

geringerem Betreuungsaufwand bessere Resultate als mit herkömmlichen Mitteln bietet.

Das Internet unterstützt darüber hinaus das in der heutigen Bildungslandschaft unverzichtbare Bekenntnis zur Modernität. Die Erwartungen von Bildungsnachfragern sind längst so gestaltet, dass ein guter Internetauftritt vorausgesetzt wird. Ein Verzicht oder eine schlechte Lösung kann daher ungewollt ein negatives Image aufbauen und zu einer Abwanderung zu konkurrierenden Bildungsinstitutionen beitragen.

„Eine Verzahnung der Marketinginstrumente ist sehr wichtig“, sagt auch der Marketingexperte Prof. Lutz Thieme von der Fachhochschule Koblenz. Besonders der gewünschte Wiedererkennungswert („One-face-to-the-customer“) sei ohne eine Verknüpfung der Medien nicht zu erreichen. Die Vernetzung der Medien sei zur Bewerbung des Internetauftritts von hoher Bedeutung, da ein gut gemachter Internetauftritt nur durch gezielte Lenkung der Aufmerksamkeit der Kunden auf diesen die gewünschten Erfolge erzielen könne.

Aufgrund organisationsspezifischer Ausprägungen der Hochschulen sei es aber für Hochschulen sehr schwierig, dieses Credo des Marketings umzusetzen. „Für Hochschulen ist es schwierig, mit einer Stimme zu sprechen. Eine Hochschule besteht aus vielen Akteuren mit unterschiedlichen Interessen“, sagt Prof. Thieme. Zudem würden der Hochschulleitung die Instrumente zur Durchsetzung fehlen. Da eine Hochschule konsensorientiert arbeite, habe die Hochschulleitung nur geringe Druckmittel zur Durchsetzung einheitlicher Standards, wenn es beispielsweise um die Nutzung einheitlicher Logos oder anderer Elemente des Corporate Designs der Dachmarke gehe. Daher ist Prof. Thieme skeptisch, ob Hochschulen eine gemeinsame Marketingstrategie stringent umsetzen können.<sup>7</sup>

Im Zusammenspiel mit anderen Marketinginstrumenten kann das Internet zudem als Ort des Wissensmanagements fungieren. Innerhalb der Hochschule hilft das Internet bei der Koordination der Marketingaktivitäten und bei der Vermeidung von Doppelarbeit. Der Aufwand sinkt dadurch und die Informationsangebote werden vereinheitlicht. Informationen können auch außerhalb der Hochschule, etwa auf einer internationalen Bildungsmesse oder während eines Kundengesprächs, umfassend abgefragt werden. Auch für Studierende oder Forscher bietet das Internet bisher unbekannte Möglichkeiten der Wissensteilung, die dem internationalen Hochschulmarketing zugute kommen.

Schlussendlich sei noch auf die erweiterten Möglichkeiten des Cross-Marketings zwischen den verschiedenen Instrumenten hingewiesen, wenn das Internet als anerkanntes und mindestens gleichwertiges Instrument berücksichtigt wird. In Print-Informationen, bei Veranstaltungen oder in Radio- und Fernsehspots etwa kann regelmäßig für weiterführende Informationen auf den Internetauftritt hingewiesen werden. Im Internet wiederum können Hinweise auf Präsenzveranstaltungen bereitgestellt werden oder neue Publikationen beworben werden. Im besten Fall verstärken und verstetigen sich dadurch die Teilstrategien: Die Internetseite bekommt mehr Zulauf, Printprodukte werden gezielter und gewinnbringender abgefragt, Präsenzveranstaltungen werden besser besucht.

---

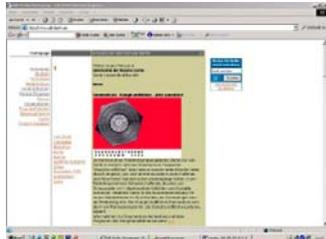
<sup>7</sup> Interview mit Prof. Lutz Thieme, Fachhochschule Koblenz, am 27.08.2003

Derzeit besteht aus Sicht des Marketingexperten Hans-Peter Pohl von Profil Plus noch Skepsis gegenüber der Einbeziehung des Internet in internationale Marketingstrategien für Hochschulen. Dies scheint allerdings im Zusammenhang mit einer grundsätzlichen Zurückhaltung gegenüber Marketingmaßnahmen zu stehen. So beruht die Skepsis aus Sicht von Pohl vor allem darauf, dass Public Relations und Werbung vielerorts als zu teuer und ineffizient betrachtet werden, da der Streuverlust dieser Maßnahmen als hoch eingeschätzt werde. Gerade mit Hilfe des Internet lassen sich diese Streuverluste jedoch erheblich reduzieren. Mittelfristig entscheidend scheint zu sein, Strategien zu entwickeln, welche die parallele Nutzung der verschiedenen Medien und Instrumente für internationales Hochschulmarketing möglich machen.

"Der Marketingleiter sollte wie ein Dirigent die ihm zur Verfügung stehenden Instrumente wie Internet, Direkt-Marketing, Event-Marketing, Public Relations usw. zu einem harmonischen Ganzen zusammenführen." Mit diesem von der Werbeagentur Scholz & Friends übernommenen Bild möchte Hans-Peter Pohl verdeutlichen, dass alle Kommunikations-Instrumente verknüpft werden sollten, damit sie sich gegenseitig verstärken.<sup>8</sup>

#### **Good Practice    Universität der Künste Berlin: Einheitlicher Auftritt / umfangreiches Hochschulmarketing auch über das Internet**

Die UdK Berlin bietet eine umfangreiche Marketingstrategie, die sich in gezielten PR-Strategien wie Direktmailing über den vierteljährlich erscheinenden Infoservice „infonyt“ und Eventmarketing in Form von Ringvorlesungen, Multimedia-Foren, der Verleihung eines hauseigenen Awards und Konferenzen zeigt.<sup>9</sup> Auf die diversen Veranstaltungen wird direkt auf der ersten Seite der UdK-Homepage hingewiesen. Somit wird hier der Leser durch das Medium Internet über die aktuellen Angebote immer auf dem Laufenden gehalten. Das Beispiel zeigt, wie On- und Offlineaktivitäten geschickt miteinander verbunden werden können. (<http://www.udk-berlin.de>)



<sup>8</sup> Interview mit Hans-Peter Pohl, Profil Plus, am 21.08.2003

<sup>9</sup> Thieme, Lutz (14.06.02): Marketingmanagement und „Marketing für Marketing“ in Hochschulen [www.hochschulkurs.de/sf6\\_2002\\_thieme.ppt](http://www.hochschulkurs.de/sf6_2002_thieme.ppt)

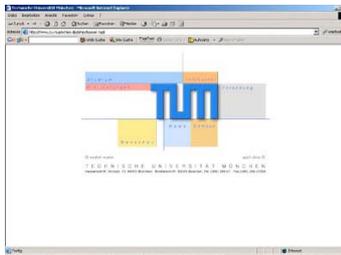
## Good Practice **Fachhochschule Nürnberg: Verknüpfung On- und Offline in Bezug auf Kooperationen**

Die 1999 geschlossene Kooperation der Fachbereiche Elektro-, Informations- und Feinwerktechnik der Georg-Simon-Ohm-Fachhochschule Nürnberg mit dem nach eigener Aussage „bundesweit führenden IT-Nachwuchsförderzentrum“, dem „International Cooperative Studies (I.C.S.) e.V.“, bietet ein weiteres gutes Beispiel für eine ganzheitliche Marketingstrategie. Das Förderprogramm, welches von namhaften Partnerunternehmen wie der Siemens AG, der Nürnberger



Versicherungsgruppe oder der Bahn AG unterstützt wird, erlaubt einer ausgewählten Anzahl von Studierenden, ein praxisbezogenes Studium mit Bachelor-Abschluss in kurzer Zeit zu absolvieren. Im Gegenzug verpflichtet sich der Student, zwei Jahre in einem der unterstützenden Betriebe zu arbeiten. Über die Homepage der FH Nürnberg oder über das Förderprogramm selbst gelangt man zu dem Online-Auftritt der Initiative. Dort gibt es auch einen passwortgeschützten „Workroom“, der es den Mitarbeitern und Studierenden erlaubt, online Informationen über die Projekte auszutauschen. (<http://www.ics-ev.de/> bzw. [www.fh-nuernberg.de](http://www.fh-nuernberg.de))

## Good Practice **Technische Universität München: Verknüpfung verschiedener Formate**



Die TU München verweist auf ihrer Website auf einen großen Download-Bereich, der das Format Internet mit dem Print-Bereich verbindet. So kann man neben diversen Formularen zum Studium auf deutsch und englisch auch Informationen über das einheitliche Corporate Design und Spenden-Unterlagen herunterladen. Zur Unterstützung des Corporate Designs werden auf

den herunterzuladenden Unterlagen auch Vorlagen für Briefköpfe, Faxe, Visitenkarten usw. angeboten. Hier gelingt es der TU in vorbildlichem Maße, das Internet zu nutzen, um Offline-Produkte hervorzuheben. (<http://archiv.wos.ze.tum.de>) Zudem findet sich auf der Website der TU München eine Mitarbeiterbefragung aus dem Jahr 2001, welche online abgerufen werden kann. Diese öffentliche Darstellung von internem Wissensmanagement ist ein weiteres positives Beispiel für die Verknüpfung des Internet mit anderen marketingrelevanten Medien und Instrumenten. (<http://www.tu-muenchen.de/mitarbeiterbefragung/>)

## **Unterschiedliche Zielgruppen müssen teils mit gleichen, teils mit spezifischen internetrelevanten Methoden angesprochen werden**

Mit dem Internetauftritt einer Hochschule wenden sich die Betreiber der Seiten oft an eine Vielzahl verschiedener Zielgruppen. Allerdings machen sich die Hochschulen die Vielfalt dieser möglichen Zielgruppen oft nicht ausreichend bewusst. Bei der Ansprache der verschiedenen Interessenten stehen teilweise gleiche, teilweise aber auch sehr unterschiedliche Methoden der Ansprache zur Verfügung. Wichtig für eine zielgenaue Ansprache ist vor allem die Zentrierung auf wenige Hauptzielgruppen – diese ergeben sich zwangsläufig aus den besonderen Interessen der Hochschulen. Für den Bereich des internationalen Hochschulmarketings sind dabei die Zielgruppen „Studierende“ und „Wissenschaftler“ von besonderer Bedeutung, wobei bewusst sein muss, dass auch innerhalb der Gruppe von Studierenden oder Wissenschaftlern unterschiedliche Interessen herrschen, die eine genaue Ansprache notwendig machen (siehe hierzu ausführlich die nächste These).

In der GATE-Germany-Studie Glob@Ima Mater<sup>10</sup> wurde bereits festgestellt, dass ein Großteil der betrachteten Hochschulen über ein breit angelegtes Informationsangebot verfügt. Andererseits wurde festgestellt, dass die Informationen aus Sicht verschiedener Zielgruppen so schlecht sortiert waren, dass sie so gut wie nicht auffindbar waren. Werden die Informationen nach Zielgruppe oder genauer nach den Lebenslagen<sup>11</sup> der Zielgruppen aufbereitet, wird man feststellen, dass viele verschiedene Zielgruppen ähnliche Informationsbedürfnisse haben. Es muss also nicht für jede einzelne Zielgruppe ein eigenes Informationspaket geschnürt werden.

Allerdings differiert die Wertigkeit der gleichen Informationen für verschiedene Zielgruppen: So ist für den Erstsemester für den ersten Tag ein Lageplan wichtiger als für den Weiterbildungskunden, der einen eLearning-Kurs überwiegend vom heimischen PC aus ohne viele Präsenztermine absolviert. In beiden Fällen sollte die Information zwar vorhanden sein, allerdings muss sie für den Erstsemester schneller zu finden sein als für den eLearning-Kunden - die Information kann sich also für den eLearning-Kunden in einer größeren Navigationstiefe befinden.

Die verschiedenen Zielgruppen können also zum Ersten mit einem speziell auf die Interessen zugeschnittenen Informationsangebot bedient werden. Die Methode der zielgruppenspezifischen Informationszusammenstellung wird zum Zweiten ergänzt durch weitere Methoden, die sich an die einzelnen Zielgruppen richten. Diese Methoden orientieren sich am technisch Machbaren und an der Medienkompetenz der anvisierten Zielgruppe. Auf den Internetseiten der nationalen und internationalen Hochschulen findet sich heute eine breite Palette an interaktiven Elementen, die in den verschiedensten Bereichen angewendet werden. Allerdings gilt es bei der Planung der Internetseite, die richtige Methode für die richtige Zielgruppe zu wählen.

---

<sup>10</sup> GATE-Germany (2002): Glob@Ima Mater. Internationalisierungsstrategien deutscher Hochschulen mit Hilfe des Internets, Bonn.

<sup>11</sup> Unter dem „Lebenslagenprinzip“ versteht man die Orientierung der Nutzerführung an einzelnen Aufgaben des täglichen Lebens, also etwa „Immatrikulation“, „Visumsverlängerung“ oder „Stipendiumsuche“. Im Gegensatz dazu folgt das „Organisationsprinzip“ der Verfasstheit der Institution, von der Informationen abgerufen werden sollen, also „Auslandsamt“ oder „Prüfungsamt“. Nachteil des Organisationsprinzips: Die Nutzer sind sich oft nicht über die internen Zuständigkeiten der einzelnen Organisationen bewusst.

Wenn zum Beispiel das Ziel der Ansprache Schüler sind (auch internationale Schüler), die bereits während ihrer Schulzeit eine emotionale Verbindung zu der späteren Hochschule aufbauen sollen, bietet sich der Aufbau einer Community an: Ein Bereich mit Foren, Chats oder anderen Informations- und Lifestyleinhalten, in dem sich die Schüler kennen lernen können und mit dessen Hilfe ein positives Image der Hochschule bereits frühzeitig aufgebaut werden kann. Hierbei wäre darauf zu achten, dass neben dem reinen Community-Bereich auch ein schülerrelevanter Mehrwert geboten wird, etwa eine Funktion zum Stundenplan-Ausdrucken, eine Helpline für die Zusammenstellung von Informationen zu Schulreferaten oder ein Zugang zum Wissen der Hochschule für diesen Zweck (auch didaktisch als Vorübung zur späteren wissenschaftlichen Ausbildung). Ergänzt werden könnte das Angebot dadurch, dass später die Immatrikulation an der Universität erleichtert wird: Online-Immatrikulation, Zusammenstellung des Numerus Clausus in den verschiedenen Fachbereichen oder ein interaktives Spiel „Ich bastle mir meinen ersten Semesterplan“ etc. Der Phantasie sind keine Grenzen gesetzt. Die interaktiven Methoden sind vor allem für jüngere Menschen geeignet.

Gerade dieser Zielgruppe sollte man nach Aussage von Marketingexperte Hans-Peter Pohl von Profil Plus besondere Aufmerksamkeit schenken. Angesichts des demographischen Wandels zum Ende dieses Jahrzehnts kündigt sich ein harter Wettbewerb der Hochschulen um die qualifiziertesten Studieninteressenten an. „Über das Internet kann diese Zielgruppe frühzeitig, das heißt mindestens in der Sekundarstufe 1, mit spezifischen Informations- und Interaktionsangeboten erreicht werden, um sie an die Hochschule zu binden“, sagt er. Auch der zunehmende internationale Wettbewerb um diese begehrte Zielgruppe mache eine gezielte Ansprache von Schülern und Lehrern notwendig. „Neben dem persönlichen Kontakt auf Informationstagen ist das Internet ein sehr sinnvolles Instrument zur Ansprache dieser beiden Zielgruppen.“

Dabei müsse auf spezifische Interessen geachtet werden und das Internetangebot an diese Zielgruppe angepasst werden. Ein entsprechendes Angebot könnte gemeinsam mit Schülern für Schüler entwickelt werden. „Denn wer kennt die Interessen, Informations- und Sprachgewohnheiten der Schüler besser als sie selbst?“ „Da unter Studieninteressenten eine hohe Ungewissheit über ihren Studienwunsch herrscht, was zu hohen Abbrecherquoten in den ersten Semestern führt, können die Studieninteressenten über das Internet im Zusammenspiel mit der Schule und den Lehrern besser über die Studien- und Berufsperspektiven informiert und an das Studium herangeführt werden.“<sup>12</sup>

Die Zielgruppen der Senioren und behinderter Menschen haben andere Bedürfnisse und Belange, denen im Internetauftritt Rechnung getragen werden muss. So sind beispielsweise Senioren die Altersgruppe mit den schnellsten Internet-Zuwachsraten. Wenn ein kostenpflichtiges Gasthörerprogramm speziell für Senioren angeboten wird, sollte dies auch auf der Internetseite beworben werden. Allerdings müssen hier andere Methoden berücksichtigt werden: So erleichtert ein barrierefreier Internetauftritt beiden Zielgruppen den Zugang zu Informationen – etwa dadurch, dass sich die Schriftarten vergrößern lassen.

---

<sup>12</sup> Interview mit Hans-Peter Pohl, Profil Plus, am 21.08.2003

Ein weiteres Beispiel wären die Alumni-Netzwerke, die sich leicht mit Hilfe des Internet aufbauen lassen. Hochschulen haben an funktionierenden Alumni-Netzwerken allein deshalb Interesse, weil dies die Gruppe ist, die langfristig für die Hochschule als weitere Finanz- und Wissensquelle interessant erscheint. Die Alumni haben aus privaten oder karrierebezogenen Gründen ebenfalls Interesse, diese Netzwerke zu pflegen. Der rege Austausch und die Kontakterhaltung mit ehemaligen Studierenden und Absolventen ist laut dem ehemaligen baden-württembergischen Wissenschaftsminister Klaus von Trotha (CDU) „ein gutes, in anderen Ländern erprobtes und erfolgreiches Mittel zur Förderung der Hochschulen“.<sup>13</sup> Die Absolventen könnten in ihrer Funktion als Führungskräfte, Meinungsführer und Entscheidungsträger in vielen Bereichen von Gesellschaft, Wirtschaft und Politik durch die Ehemaligen-Vereinigungen zu Sympathieträgern und öffentlichen Fürsprechern der Hochschulen werden. Netzwerke von Absolventen und ehemaligen Studierenden seien gut für die „Corporate Identity“.

### Good Practice Freie Universität Berlin: Alumni-Vereinigung „Osi-Club e.V.“

Ein gutes Beispiel ist etwa der Alumni-Club des „Otto-Suhr-Institut für Politikwissenschaft“ an der Freien Universität Berlin. Der als Verein organisierte „Osi-Club“ versorgt seine Mitglieder per Newsletter mit aktuellen Stellenausschreibungen, die von den Alumni kommuniziert werden, eine Praktikumsdatenbank ist ebenso auf der Internetseite zu finden wie ein Forum zum internen Austausch. In einer passwortgeschützten Member-Area werden unter anderem die Kontaktdaten der über 250 Mitglieder gespeichert. Das Netzwerk ist für Absolventen gedacht, jedoch werden bereits Studierende frühzeitig an den Club durch eine „Studienmitgliedschaft“ gebunden, die nach dem Abschluss aufgewertet werden kann. (<http://www.osi-club.de>)



### Good Practice Universität Ulm: Alumni-Netzwerk

Auch die Universität Ulm zeigt mit dem Beispiel des neugegründeten Alumni-Netzwerks, dass sich der Kontakt zu ehemaligen Absolventen lohnt. Diese werden zum Beispiel mit Newslettern über das Geschehen an ihrer Universität informiert und können zu späteren Zeitpunkten, mit Hilfe von Mailinglisten als potenzielle Förderer oder Sponsoren kontaktiert werden. (<http://www.uni-ulm.de/uui/1999/nr233.htm>)



<sup>13</sup> Klaus von Trotha: „Viele Alumni-Vereinigungen an Hochschulen“, Pressebericht im Staatsanzeiger 31.08.98 <http://www.uni-karlsruhe.de/~presse/Pressespiegel/1998/451.html>

Wieder andere Methoden bieten sich für die Ansprache der hochschulinternen Mitarbeiter an. Hier sollte der Schwerpunkt auf dem internen Wissensmanagement liegen. Neben der Bereitstellung von Informationen, etwa in konsultierbaren Datenbanken, können beispielsweise auch Online-Weiterbildungsangebote niedrigschwellig über den Internetauftritt der Hochschule eingebunden werden. Da der Mensaplan erfahrungsgemäß eine der meistabgefragten Informationen auf Hochschul-Internetseiten ist, bietet sich hier die Nutzung für weitere Zwecke an – etwa durch „Dinner Lectures“, die aus zwei- bis dreiseitigen Kurzinformationen bestehen könnten, die der Arbeitnehmer als Ausdruck während des Essens lesen kann. Die Information kann grafisch in nächster Nähe zum Mensa-Plan platziert werden, um maximale Aufmerksamkeit auf sich zu ziehen. Themen von „Neue Corporate Identity“ bis zu „Aktuelle Tarifinformationen“ oder „Finanzielle Situation der Hochschule“ sind denkbar, es kann auch ein Pressespiegel angeboten werden usw. Wichtig ist lediglich die regelmäßige Aktualisierung der Informationen.

Der Einsatz interaktiver Elemente erfordert meist auch den Einsatz erhöhter finanzieller Ressourcen. Auch die zielgruppenspezifische Zusammenstellung der Informationen ist im ersten Schritt mit höherem Aufwand verbunden. Die Alternative ist ein breit angelegter Auftritt, der keine Zielgruppe ausreichend befriedigt. Beim Aufbau der zielgruppenspezifischen Ansprache und beim Einsatz spezifischer Methoden kann daher modular vorgegangen werden. Zunächst bietet sich die Neusortierung der vorhandenen Inhalte an. Danach kann die Ergänzung der Inhalte durch zielgruppenspezifische neue Informationen erfolgen. In der Folge kann mit der Integration einzelner Module begonnen werden, etwa einer Community für Schüler etc. Um den Aufwand gering zu halten, ist eine Auslagerung bestimmter Aufgaben durch hochschulnahe Institutionen oder Initiativen zu erwägen (siehe Good Practice Osi-Club).

Neben einer eher breit angelegten Zielgruppenansprache besteht bei Studierenden zudem die Möglichkeit, die anzusprechenden Personen über die Fächer (-kombination) zu identifizieren. Bei der Auswahl einer erfolgversprechenden Zielgruppe ist dabei auch auf die vermutete Internetaffinität der Zielgruppe Rücksicht zu nehmen. Die Affinität zum jeweiligen Medium müsse beim Marketing mitbedacht werden, bestätigt Marketingleiterin Regina Dehning von der Universität der Künste in Berlin. Die zielgruppenspezifische Ansprache sei unter anderem abhängig vom Berufsfeld und der Branche eines Adressaten. So sei eine Musikstudentin anders anzusprechen als beispielsweise eine Studentin am Institut für Experimentelles Bekleidungs- und Textildesign.<sup>14</sup>

Eine weitere Möglichkeit der Unterscheidung bietet sich über regionale Schwerpunktsetzungen an, die allerdings laut Markus Langer vom Centrum für Hochschulentwicklung in Deutschland bislang sehr selten anzutreffen sind. So wäre es beispielsweise denkbar, gezielt chinesische oder lateinamerikanische Studienbewerber anzusprechen.<sup>15</sup> Auch Prof. Thieme unterstreicht die Bedeutung der Fokussierung und Spezialisierung bei der Auswahl der Zielgruppen, die in eine regionale Schwerpunktsetzung seitens der Hochschule münden sollte.<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> Interview mit Regina Dehning, Universität der Künste Berlin, Leiterin der Marketingabteilung, am 29.08.2003

<sup>15</sup> Interview mit Markus F. Langer, Referent am CHE mit Arbeitsschwerpunkt Hochschulmarketing, am 20.8.2003

<sup>16</sup> Interview mit Prof. Dr. Lutz Thieme, Fachhochschule Koblenz, am 27.08.2003

Einen ähnlichen Ansatz verfolgt Hans-Peter Pohl von Profil Plus. Da eine Hochschule unmöglich mit allen Wissenschaftlern und Studieninteressenten weltweit kommunizieren kann, muss sie sich sehr genau überlegen, mit wem sie kommunizieren will. Die Hochschule müsse sich also auf ein ganz bestimmtes Segment von Studieninteressenten und Wissenschaftlern in bestimmten Regionen bzw. Ländern der Welt konzentrieren. Jede Kultur, jedes Land bedürfe einer eigenen Ansprache. Dort wo bereits Studierende und Wissenschaftler angeworben werden konnten, wo die Hochschule also über Referenzen verfügt, wird es ihr im Sinne eines Community Building leichter fallen, weitere Interessenten zu gewinnen.<sup>17</sup>

Im Folgenden ist eine Auswahl verschiedener zu bedenkender Zielgruppen und einige spezielle Methoden der Ansprache pro Zielgruppe zusammengestellt, die einen ersten Eindruck von der Breite der Möglichkeiten geben soll (ohne Anspruch auf Vollständigkeit).

Zielgruppe	Auswahl: Spezifische Methoden zur Ansprache der verschiedenen Zielgruppen
Arbeitnehmer	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wissensmanagement/ - austausch</li> <li>- eLearning-Weiterbildungsangebot</li> <li>- Mensaplan (z.B. ergänzt durch ausdrückbare „Dinner Lectures“ die während des Essens gelesen werden könnten)</li> <li>- Tarifinfos/Arbeitnehmerinfos</li> <li>- Gasthörer-Infos</li> <li>- Außeruniversitäre Veranstaltungshinweise, (Podiumsdiskussionen, Vorträge, Seminare, Weiterbildungsangebote ..)</li> </ul>
Lieferanten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausschreibungen in Datenbank sortiert</li> <li>- Online-Interessenbekundung an Ausschreibung per Online-Formular</li> <li>- Auswahlkriterien für Ausschreibungen</li> <li>- Kontaktpersonen</li> </ul>
Schüler	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interaktiv-Community: Foren, Chats, Referat-Hotline, Themenpatenschaft / Referatshilfe durch Studierende, Online-Immatrikulation etc.</li> <li>- Schnupperkurse</li> <li>- Immatrikulationsinformationen</li> <li>- Besonderer Info-Bedarf: Wie finde ich den richtigen Studiengang? (evtl. spielerisch-interaktiv per Fragebogen); Studium Generale?</li> <li>- Studienfinanzierungs-Informationen</li> </ul>

<sup>17</sup> Interview mit Hans-Peter Pohl, Profil Plus, am 21.08.2003

Zielgruppe	Auswahl: Spezifische Methoden zur Ansprache der verschiedenen Zielgruppen
Eltern	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Image-Darstellung der Hochschule</li> <li>- Beweis der Qualität der Hochschule</li> </ul>
Studierende	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Community</li> <li>- Wohnungssuche</li> <li>- Bafög-Abwicklung/Anträge</li> <li>- Studienpläne/Vorlesungsverzeichnisse/aktualisierte Vorlesungsverzeichnisse (z.B. als Datenbank, als Stundenplan-Ersteller)</li> <li>- Erstsemesterinfos (Lageplan, Aktivitäten)</li> <li>- Schneller Seitenaufbau (wenig Bilder)</li> <li>- Help-yourself-Foren</li> </ul>
Wissenschaftler	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hintergrundinformationen über die einzelnen Lehrveranstaltungen</li> <li>- Veröffentlichung von Forschungsergebnissen</li> <li>- Community zum Austausch von Forschungsergebnissen und –fragen</li> <li>- Übersicht über Veranstaltungen und Vorträge in Deutschland</li> </ul>
Alumni	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Netzwerke mit anderen Alumni aufrechterhalten (offline und online)</li> <li>- Personen-Datenbanken</li> <li>- Werdegänge</li> <li>- Hinweise auf Alumni-Veranstaltungen</li> <li>- Stellenbörse</li> </ul>
Summerschool-Teilnehmer	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Spezieller Info-Bedarf: Kurzfristige Wohnmöglichkeit, Freizeitangebot, Touristen-Visa, Community zum direkten Austausch (Empfehlungen, Insidertipps)</li> <li>- Studienangebot per Datenbankabfrage und Shop-Lösung</li> </ul>
Weiterbildungs-Suchende	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Spezieller Info-Bedarf: Preise der Bildungsangebote, Fördermöglichkeiten der Weiterbildung</li> <li>- Community zum Austausch</li> <li>- eLearning-Angebote</li> <li>- Studienangebot per Datenbankabfrage und Shop-Lösung</li> </ul>

Zielgruppe	Auswahl: Spezifische Methoden zur Ansprache der verschiedenen Zielgruppen
Aufbaustudien-Kunden	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Spezieller Info-Bedarf: Voraussetzungen, Jobperspektiven (Kooperationen mit Wirtschaft), Vermittlung von Berufspraktika, Zeitaufwand, Berufliche Tätigkeit parallel möglich?</li> <li>- Community zum Austausch</li> <li>- Fernstudienmöglichkeiten / eLearning</li> <li>- Studienangebot per Datenbankabfrage und Shop-Lösung</li> </ul>
Senioren / behinderte Menschen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Besonderer Info-Bedarf: Gasthörerstatus, Promotionsvoraussetzungen, Bildungsinhalte, Studium Generale, Gebäudepläne</li> <li>- Besonderer Technik-Bedarf: Barrierefreier Internetauftritt</li> </ul>
Stifter / Spender / Sponsoren	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vereinfachung des Zahlungsverkehrs (Online-Spenden)</li> <li>- Besonderer Info-Bedarf: Wie funktionieren Zuwendungen an die Hochschule?</li> <li>- Vorzeigbare Forschungsergebnisse, Referenzen</li> </ul>
Drittmittelgeber	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Image-Darstellung der Forschungsleistungen</li> </ul>
Presse	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Besonderer Info-Bedarf: Direkte Ansprechpartner, Archiv, Presseerklärungen, Funktionierende Suchfunktion, Expertenvermittlungsdatenbank</li> </ul>

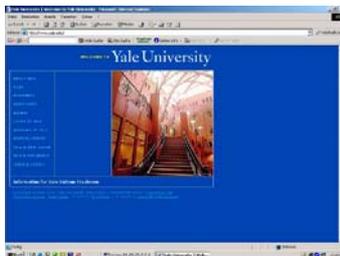
## Good Practice **Universität Harvard: Unterschiedliche internetrelevante Methoden**

Die Universität Harvard praktiziert konsequent die zielgruppengerechte Ansprache, indem sie auf die Bedürfnisse der jeweiligen Zielgruppe mit Hilfe von internetrelevanten Methoden reagiert. Auf der Homepage bietet die Rubrik „Multimedia“ allen Interessierten erste Eindrücke der Universität in Form einer Videopräsentation. Diese gibt einer nicht weiter eingegrenzten Zielgruppe einen plastischen Eindruck des Campus. Bei Bedarf sind Fotogalerien einsehbar, die detaillierte Ansichten der Institution und seiner Umgebung vermitteln. Unter der Rubrik „Athletics“ wird speziell auf die Bedürfnisse von Sportinteressierten eingegangen. Eine thematisch aufbereitete Suchmaschine gibt eine Übersicht über das sportliche Engagement der Universität und führt direkt ausschließlich zu der gesuchten Sportart. Online-Abstimmungen involvieren den Fan und tragen zum Zusammengehörigkeitsgefühl bei. Für Museumsinteressierte bietet der Internetauftritt die Möglichkeit, ausgewählte Ausstellungen gleich online zu besuchen. Ehemaligen Absolventen der Universität wird der Service geboten, nach vorherigem Log-in Chaträume zu besuchen, in denen sie mühelos den Kontakt zu anderen Ehemaligen halten können. (<http://www.harvard.edu/>)



## Good Practice **Universität Yale: Unterschiedliche internetrelevante Methoden**

Die Universität Yale führt die Besucher der Website konsequent von den allgemeinen Informationen zu den spezifischen und wählt die Methoden der Ansprache in Abhängigkeit von den Charakteristika der Zielgruppen. Zunächst erwartet den Besucher in der Rubrik „Über Yale“ eine Online-Tour, die sich an angehende Studierende wie Interessierte richtet. Multimedial aufbereitete Informationen z.B. in Form eines Comics oder von Panoramabildern vermitteln einen plastischen ersten Eindruck der Universität. Behinderte Studierende finden Hinweise, wie sie am besten die Wege zwischen den einzelnen Gebäuden zurück legen können. Sie erhalten neben den allgemeinen Übersichtsplänen mit Hyperlinks ausgestattete Gebäudepläne, die genaue Angaben über die Erreichbarkeit der einzelnen Räumlichkeiten machen. Schüler können unter der Rubrik „Zulassung“ einen eigenen Kalender einsehen, der für sie relevante Termine enthält und ihnen so zu einem frühen Zeitpunkt ein Maximum an Orientierung ermöglicht. Den ehemaligen Studierenden der Universität werden Online-Kurse im Sinne des lebenslangen Lernens angeboten. Weitere Module für Teilzeitstudierende beinhalten als interaktive Elemente Online-Diskussionen, Live-Chats oder Videoeinführungen. (<http://www.yale.edu/>)



## Good Practice **Universität Würzburg: Gezielte Ansprache verschiedener Zielgruppen**

Die Universität Würzburg bietet auf ihrer Indexseite verschiedenen Zielgruppen gezielte Zugänge auf ihre Unterseiten. Aus der Masse der Hochschulen sticht sie vor allem heraus, da sie neben Studierenden und Wissenschaftlern auch Gymnasiasten und Gäste anspricht. Die Hochschule versucht zukünftige Studierende für sich zu gewinnen, indem Angebote wie die Vorstellung der Fachbereiche, Antragsformulare zum downloaden und Informationen über die Stadt Würzburg bereitgestellt werden. Gäste



werden mit Unterpunkten wie Veranstaltungskalender (Vorträge, Konzerte, Führungen) oder Verkehrsanbindungen informiert. Diese starke Unterteilung der Zielgruppen und ihre gezielte Ansprache ermöglicht dem User eine schnellere Orientierung auf der umfangreichen Website und gibt ihm das Gefühl, dass auf seine speziellen Belange eingegangen wird. (<http://www.uni-wuerzburg.de>)

## **Internationale Studierende und Wissenschaftler sind eine besonders wichtige Zielgruppe im Internetauftritt der Hochschule**

Im Aktionsrahmen der Bund-Länder-Kommission wurden bereits am 30. Oktober 2000 mehrere Hauptzielgruppen genannt, an die sich die Bemühungen des internationalen Hochschulmarketings richten sollen. So soll zum Ersten der Trend der Zunahme ausländischer Studierender an den deutschen Hochschulen gestärkt und verstetigt werden; zum Zweiten sollen die zu gewinnenden ausländischen Studierenden, Lehrenden und Forscher eine hohe Qualität in Studium, Lehre und Forschung versprechen; zum Dritten sollen als Hauptzielgruppe qualifizierte Graduierte, Promovenden und Postdocs angesprochen werden, für Fachhochschulen sind neben Graduierten auch Studienanfänger und Studierende im Grundstudium von Interesse; zum Vierten ist ein besonderer Schwerpunkt auf die naturwissenschaftlichen und technischen Fächer zu legen.<sup>18</sup>

Diese Ausrichtung deckt sich mit den Erfahrungen der bereits erzielten Marketingerfolge: Seit dem Beginn der Marketinginitiativen im Jahr 2000 stieg der Anteil von Bildungsausländern in Deutschland um mindestens 11,4 Prozent jährlich, während er vor dieser Zeit durchschnittlich nur um rund fünf Prozent gewachsen war.<sup>19</sup> Hierbei sind vor allem die Bildungsausländer aus den Staaten China (9,5% der Bildungsausländer 2002), Polen (6,2%) und der Russischen Föderation (5,0%) zu beachten, da sie die zahlenmäßig stärksten Gruppen darstellen.<sup>20</sup> Diese Zahlen verdeutlichen zum einen die erfolgreiche Strategie des internationalen Hochschulmarketings, zum anderen den internationalen Bedarf für solche Maßnahmen – es scheint einen nicht ausgeschöpften Markt zu geben.<sup>21</sup>

Studierende und Wissenschaftler stehen also ohnehin im Zentrum der Bemühungen des internationalen Hochschulmarketings. Sie sind zudem besonders wichtig für die internet-gestützten internationalen Marketingbemühungen, da sie über eine extrem hohe Affinität bei der Nutzung der Neuen Medien verfügen und damit die am leichtesten anzusprechende Zielgruppe darstellen.

Diese hohe Zielgruppenaffinität belegen auch Zahlen über die Struktur der Internetnutzer insgesamt. Insgesamt haben in Deutschland im Jahr 2002 knapp die Hälfte aller Bundesbürger das Internet genutzt. Von den in einer auf Deutschland bezogenen repräsentativen Umfrage befragten Personen mit abgeschlossenem Studium nutzten 67,7% das Internet und weitere 6,9% definierten sich als so genannte „Nutzungsplaner“, also Personen, die sich in näherer Zukunft Internet anschaffen wollen. Von den befragten Studierenden waren sogar 93,1% „Onliner“

---

<sup>18</sup> Bund-Länder-Kommission (2000): Internationales Marketing für den Bildungs- und Forschungsstandort Deutschland, Aktionsrahmen beschlossen am 30.10.2000 im Rahmen der BLK, Bonn, ([http://www.blk-bonn.de/papers/internationales\\_marketing.pdf](http://www.blk-bonn.de/papers/internationales_marketing.pdf)), zit. nach DAAD (2002): Internationales Marketing für den Bildungs- und Forschungsstandort Deutschland: Zwischenbilanz 2001/2002, Bonn (<http://www.hi-potentials.de/downloads/pressearchiv/Zwischenbilanz.pdf>)

<sup>19</sup> DAAD (2002): Internationales Marketing für den Bildungs- und Forschungsstandort Deutschland, S. 5

<sup>20</sup> DAAD (2003): Wissenschaft Weltoffen: Daten und Fakten zur Internationalität von Studium und Forschung in Deutschland, Bonn, S. 13

<sup>21</sup> DAAD (2002): Internationales Marketing für den Bildungs- und Forschungsstandort Deutschland: Zwischenbilanz 2001/2002, Bonn, Seite 5 <http://www.hi-potentials.de/downloads/pressearchiv/Zwischenbilanz.pdf>

und 2,5% Nutzungsplaner.<sup>22</sup> Diese Zahlen belegen zumindest für Deutschland noch einmal die hohe Internetaffinität von Akademikern und Studierenden. International wird von annähernd zwei Millionen mobilen Studierenden, Graduierten und Nachwuchswissenschaftlern ausgegangen. Die meisten von ihnen orientieren sich allerdings in Richtung englischsprachiger Länder wie die USA, Großbritannien und Australien.<sup>23</sup>

Der Druck auf verstärkte Internet-Marketingbemühungen deutscher Hochschulen ergibt sich aus einer Betrachtung der Zahlen: Im Wintersemester 2001/2002 wurden 53.175 Bildungsausländer und 10.332 Bildungsinländer als Studienanfänger registriert.<sup>24</sup> Zum Beispiel die Wohnungssuche entwickelt sich dabei zu einem nicht zu unterschätzenden Problem, zumal die Suchmöglichkeiten aus dem Ausland derzeit noch begrenzt sind.<sup>25</sup> Die Wohnungssituation kann mit Hilfe des Internet nicht nur beschrieben, sondern auch so organisiert werden, dass Studierende bereits im Ausland gewisse Planungssicherheit erlangen können.

Zu bedenken gilt es dabei allerdings, dass diese zwei großen Zielgruppen (Studierende und Wissenschaftler) nicht homogen zusammengesetzt sind. Allein die unterschiedlichen Vorbildungsstandards der Bildungsausländer aus diesen Ländern (Deutsch-Vorkenntnisse, Stipendiensituation in den Heimatländern etc.) macht eine Einzelbetrachtung und Berücksichtigung der unterschiedlichen Informationsbedürfnisse notwendig.

Zum Teil besteht in den Hochschulen zudem das Problem, dass von Studiums aspiranten relativ unspezifisch Informationen abgefragt werden, so dass die Quote für den Abschluss eines Studienvertrags sehr niedrig ist, der Aufwand für Informationsbereitstellung allerdings steigt.

Gisela Moser, Leiterin des Akademischen Auslandsamtes an der Fachhochschule Dortmund spricht „von einer fehlenden Evaluation der Zielgruppenbedürfnisse“. Ihre gemachten Erfahrungen zeigen beispielsweise, dass Studierende oder Studienanfänger ungern lange Texte lesen. Daher sollten die Informationen anwenderfreundlich aufbereitet werden. Zudem würden sie oftmals „die erstbeste eMail-Adresse auf einer Internetseite zur Kontaktaufnahme nutzen“, beispielsweise die des Webmasters, der aber für die angefragte Information nicht zuständig sei. Daher sei eine Personalisierung und gute Platzierung der Kontaktmöglichkeiten zur Vermeidung von ungenauen Anfragen wichtig.<sup>26</sup>

---

<sup>22</sup> (N)Onliner Atlas 2002, S. 11-14 [http://www.nonliner-atlas.de/downloads/NONLINER-Atlas2002\\_TNS%20Emnid\\_InitiativeD21.pdf](http://www.nonliner-atlas.de/downloads/NONLINER-Atlas2002_TNS%20Emnid_InitiativeD21.pdf)

<sup>23</sup> Allroggen, Antje (07.12.2002): „Der Kampf um die besten Köpfe“, Bericht auf der Website des Deutschlandradio, campus & karriere (<http://www.dradio.de/cgi-bin/es/neu-campus/6197.html>)

<sup>24</sup> <http://www.wissenschaft.weltopen.de>

<sup>25</sup> So wollen fast die Hälfte aller ausländischen Studierenden einen Wohnheimplatz in Anspruch nehmen, während es von den anderen Studierenden nur jeder fünfte ist. Spiegel-Online (2003): Bestellt und nicht abgeholt: Kein Platz für Ausländer, veröffentlicht am 09.08.2003 unter <http://www.spiegel.de/unispiegel/studium/0,1518,260481,00.html>

<sup>26</sup> Interview mit Gisela Moser, Fachhochschule Dortmund, Leiterin Akademisches Auslandsamt am 19.08.2003

Ein erster Versuch der genaueren Betrachtung dieser Zielgruppe wurde bereits in der Studie Glob@ImaMater unternommen.<sup>27</sup> In Ergänzung dieser Bemühungen und zur Vervollständigung der in der vorherigen These vorgenommenen Betrachtung bietet sich daher eine genauere Aufschlüsselung der beiden Zielgruppen „Wissenschaftler“ und „Studierende“ an, um die für Internet-Marketing relevanten Bedürfnisse der Zielgruppen besser identifizieren zu können. Hierbei ist vor allem das besondere Informationsbedürfnis der Unter-Zielgruppen zu berücksichtigen, wobei auch erneut einige internetspezifische Methoden identifiziert werden können, die von Bedeutung sind.

<b>Zielgruppe: Studierende</b>	<b>Auswahl: Spezifische Methoden zur Ansprache der verschiedenen Unter-Zielgruppen</b>
Incomings (Long-term, Short-term)	
Bildungsinländer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Studentenausbörse</li> <li>• Anerkennung bereits geleisteter Studienleistungen</li> </ul>
Bildungsausländer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mehrsprachiger Webauftritt</li> </ul>
EU-Studierende	Besonderer Info-Bedarf: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stipendienmöglichkeiten</li> <li>• Hinweise auf englischsprachige Einführungsveranstaltungen</li> <li>• Hinweis auf EU-Anerkennungen v. Studienleistungen</li> <li>• Antragstellung</li> <li>• Community-Building</li> <li>• Help yourself-Angebote</li> </ul>
Degree Seeking	
Programmstudierende	
Nicht-EU-Studierende	Besonderer Info-Bedarf: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Weitere Nicht-EU-Sprachen im Internetauftritt</li> <li>• Stipendienmöglichkeiten</li> <li>• Hinweise auf englischsprachige Einführungsveranstaltungen</li> <li>• Hinweis auf internationale Anerkennungen v. Studienleistungen</li> <li>• Antragsstellung</li> <li>• Help yourself-Angebote</li> <li>• Visum-Infos</li> <li>• Verlängerung des Studiums</li> </ul>
Degree Seeking	
Programmstudierende	
Outgoings (Long-term, Short-term)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stipendienmöglichkeiten der Heimathochschule</li> </ul>

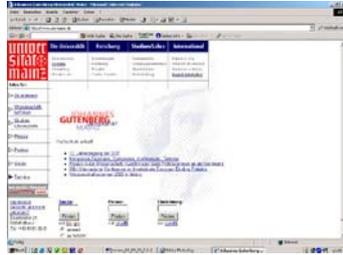
<sup>27</sup> GATE-Germany (2002): Glob@Ima Mater. Internationalisierungsstrategien deutscher Hochschulen mit Hilfe des Internets, Seite 9, Bonn.

<b>Zielgruppe: Wissenschaftler</b>	<b>Auswahl: Spezifische Methoden zur Ansprache der verschiedenen Unter-Zielgruppen</b>
Inland	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hintergrundinformationen über die einzelnen Lehrveranstaltungen</li> <li>• Veröffentlichung von Forschungsergebnissen</li> <li>• Community zum Austausch von Forschungsergebnissen und –fragen</li> <li>• Übersicht über Veranstaltungen und Vorträge in Deutschland</li> </ul>
Ausland	
- An dauerhaftem Auslandsaufenthalt Interessierte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• s.o. in englisch</li> <li>• Übersicht über freie Lehrstühle / Dozentenstellen</li> <li>• Infos über das Land / die Stadt</li> <li>• Einreise- und Aufenthaltshinweise (Visumsbeantragung, Adressen der entsprechenden Behörden, ...)</li> <li>• Hinweis auf Deutschkurse</li> </ul>
Graduierte	
Promovenden	
Postdocs	
Gast-Professoren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infos zu Berufungsverfahren</li> </ul>
Ausland	
- An zeitlich begrenztem Aufenthalt interessiert	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infos über Visum</li> <li>• Wohnungsbörse</li> <li>• Community</li> </ul>
Graduierte	
Promovenden	
Postdocs	
Gast-Professoren	

## Good Practice

### Universität Mainz: Gezielte Ansprache internationaler Wissenschaftler und Studierender

Die Uni Mainz bietet auf ihrer Website Kurse „Deutsch als Fremdsprache“ für ausländische Gastwissenschaftler an und spricht damit genau eine der als wichtig eingestuften Zielgruppen an. Diese Maßnahme baut Sprachbarrieren ab und erleichtert so interessierten Gastwissenschaftlern die Arbeit an der Hochschule. (<http://www.fsz.uni-mainz.de/activity/guestsci.html>)



Allerdings ist die Seite nur in deutsch gestaltet und damit für Wissenschaftler ohne deutsche Sprachkenntnisse nicht verständlich. Ergänzend

findet man jedoch auf einer Seite der Uni-Verwaltung eine ausführliche englischsprachige Seite, die sowohl internationale Wissenschaftler als auch Studierende anspricht. Dabei werden spezielle Seiten für Bewerber aus China, Iran, Marokko, Mongolei und Bulgarien angeboten. Bei dieser gezielten Ansprache werden Informationen zu Aufenthaltsrecht und Bewerbung geboten. Zudem wird den Studierenden ermöglicht, die Studienbewerbung online vorzubereiten, indem die nötigen Dokumente (zum Beispiel Informationsbroschüren in deutsch und englisch) bereitgestellt werden. Auf den länderspezifischen Seiten finden sich zusätzlich nützliche Informationen, zum Beispiel die jeweilige Niederlassung der deutschen Botschaft oder die akademische Prüfungsstelle im Herkunftsland.

([http://www.verwaltung.uni-mainz.de/aaa/htm4gra1/english/ab\\_main.htm](http://www.verwaltung.uni-mainz.de/aaa/htm4gra1/english/ab_main.htm))

## Good Practice

### campus-germany: Kombination Lebenslagen- und Zielgruppenansprache

Auf der Internetsite <http://www.campus-germany.de> wird die Ansprache von ausgewählten Zielgruppen gut mit dem Lebenslagenprinzip kombiniert.



An das Lebenslagenprinzip angelehnt sind die "At a glance" Rubriken für Studierende und Wissenschaftler - hier wird im FAQ-Stil auf unterschiedliche Lebenslagen eingegangen. Die Texte sprechen jeweils erste Fragen der Zielgruppen an. Ebenso angesprochen werden die Zielgruppen durch zwei im Content-Bereich auffällig platzierte Artikel, "Studieren" und

"Forschen". Interessant ist auch das umfangreiche Lexikon, das rechts oben in der Navigation aufrufbar ist und Begriffe rund um Studium und Leben in Deutschland klärt. Begriffe aus dem Lexikon werden, soweit sie in Texten der Seite genannt werden, durch eine Hilfe-Funktion erklärt.

## **Ein professioneller Internetauftritt als Zentrum der strategischen Kommunikationspolitik im internationalen Hochschulmarketing hat auch ökonomische Vorteile**

In den entscheidenden Hochschulgremien werden die Internetauftritte bislang vorrangig als Kostenfaktor gesehen: Einstiegs- und laufende Kosten erfordern oft die Umschichtung begrenzter Mittel zur Nutzung des neuen Mediums. Die Bedienung des neuen und zusätzlichen Mediums Internet wird dabei vielerorts als notwendiges Übel angesehen, dem man sich aus Konkurrenzgründen und wegen der Bedürfnisse der Zielgruppe nicht länger verschließen kann.

Zwar sind längst fast alle Hochschul-Internetseiten über einen reinen Repräsentativitäts-Charakter hinausgewachsen und bieten verschiedene Tiefen von Serviceangeboten. Um das Internet für das internationale Hochschulmarketing optimal einzusetzen, ist allerdings eine offensive Argumentation und Nutzung des Internet wichtig. Dabei gilt es auch, sich die ökonomischen Vorteile des Internet für internationales Hochschulmanagement vor Augen zu führen. Hans-Peter Pohl von Profil Plus bemerkt: „Je zielgruppenspezifischer die Ansprache konzipiert ist, umso höher die Erfolgsquote der Marketingaktivitäten. Dadurch lässt sich das Marketing effizienter einsetzen, was letztlich die eingesetzten Kosten schneller amortisiert.“<sup>28</sup>

Widersprüche bestehen allerdings zunächst im Selbstbild der Hochschulen. Eine Identifizierung mit Wirtschaftsunternehmen wird oft abgelehnt, eine ökonomische Argumentation mit Misstrauen betrachtet. Die Marktmechanismen wollen viele Hochschulen nicht unhinterfragt für ihre organisatorische Struktur übernehmen. Tatsächlich gibt es für diese Zurückhaltung Gründe, etwa das deutsche und staatlich finanzierte Bildungssystem oder die Wahrung der Chancengleichheit der Bildungsnachfrager. Andererseits ist das Selbstbild der Hochschulen als „Non-Profit-Organisationen“ problematisch. Für den Einsatz des Internet als zentrales Instrument des internationalen Hochschulmarketings hat diese Haltung Konsequenzen: Das Bewusstsein, mit dem Internet neue Marktsegmente erschließen und zu Kosteneinsparungen beitragen zu können, muss nicht nur in der Hochschulleitung, sondern auch im Unterbau erst noch ausgebildet werden.

Bei der Betrachtung der ökonomischen Vorteile des Einsatzes des Internet als strategisches Instrument des internationalen Hochschulmarketings ist grundsätzlich zu unterscheiden zwischen kurz- und langfristigen sowie zwischen internen und externen ökonomischen Vorteilen. Langfristige Einsparungen sind häufiger zu identifizieren, doch auch kurzfristig führt die Nutzung des Internet zur Kostenreduktion (Druckkosten, Versandkosten etc). Je nach Art, Engagement, Qualität und Nutzerakzeptanz können die einzelnen Einsparpotenziale erheblich differieren. Die Realisierung der Einsparpotenziale hängt damit immer auch von der Einbettung der einzelnen Maßnahmen in ein schlüssiges und erfolgreiches Gesamt-Internet-Konzept ab.

Im Bereich der internen Vorteile sind an erster Stelle die Kosteneinsparungen auf Verwaltungsseite zu benennen. Diese Einsparungen können in verschiedenen Bereichen realisiert werden. So birgt die medienbruchfreie Abwicklung von

---

<sup>28</sup> Interview mit Hans-Peter Pohl, Profil Plus, am 21.08.2003

Geschäftsprozessen erhebliche Vorteile - z.B. dadurch, dass Formulare online ausgefüllt werden und von der Hochschule in der Folge digital an die entsprechende untergeordnete Stelle weitergeleitet oder digital bearbeitet werden können (und nicht mehr per Hauspost weitergeleitet werden müssen). Dörte Roselius-Landwehr von der Hochschule Bremen sagt dazu: „Das Internet eignet sich besonders zur Verkürzung von standardisierten Prozessen und Kommunikationsprozessen. Beispielsweise kann eine Online-Einschreibung die Bearbeitungszeit der Verwaltung verkürzen und so Personalkosten einsparen.“<sup>29</sup>

Im Interview bestätigt auch Oliver Trachte, Webmaster der Uni Freiburg, dass durch eine verbesserte Koordination und Vernetzung Einsparungen erzielt werden können. Die verbesserte Darstellung der Verwaltungszuständigkeiten für Kunden im Netz habe die Zielgenauigkeit von Anfragen signifikant erhöht, da sie direkt an die richtige Stelle gestellt werden. Dadurch verringere sich der Aufwand für die Weitervermittlung an die richtige Stelle, was Zeit und Aufwand einspare und gleichzeitig die Kundenfreundlichkeit und Servicequalität bei weniger Personalaufwand ermögliche.<sup>30</sup>

### **Good Practice    Universität Bochum: Medienbruchfreie Immatrikulation im „Virtuellen Sekretariat“**

An der Ruhr-Universität Bochum werden inzwischen 90 Prozent der Zulassungen für NC-Studiengänge über eine medienbruchfreie Internet-Variante im „Virtuellen Sekretariat“ abgewickelt, bei den zulassungsfreien Studiengängen sind es über ein Drittel der Studierenden. Von den Programmstudierenden machen rund zwei Drittel von dieser Möglichkeit Gebrauch. (Die Zahlen beruhen auf einer vorläufigen Schätzung für die Einschreibung im WS 2003 / 2004 und dürften letztendlich sogar höher liegen.) Die Studierenden geben dabei Ihre Daten eigenverantwortlich ein, das



Sekretariat überprüft die Richtigkeit der Angaben. Die nach wie vor angebotene Face-to-Face-Immatrikulation verliert dabei derzeit rapide an Bedeutung. Die neue Verfahrensweise führe zu einer Arbeitersparnis von 50 Prozent, zudem sei man „gigantisch schneller“ geworden erklärt Karl-Heinz Schlosser<sup>31</sup>, Dezernent der Ruhr-Universität: Statt der bisher üblichen zwei Monate zur Bearbeitung der rund 5000 Zulassungen entfallen inzwischen nur noch 14 Tage auf die Prüfung, Eingabe der Anträge und die Erstellung der Bescheide. Die Mitarbeiter bedienen sich dabei eines komplett online-basiert dargestellten Geschäftsprozesses: Die Akten der Studierenden liegen komplett online zur Bearbeitung vor. (<http://www.ruhr-uni-bochum.de/studierendensekretariat/virtuelles-sekretariat/internet-immatrikulation.htm>)

Auch durch die Standardisierung von Kommunikationsprozessen können Einsparungen realisiert werden, z.B. durch eine standardisierte Beantwortung von

<sup>29</sup> Interview mit Dörte Roselius-Landwehr, wissenschaftliche Mitarbeiterin des Reformprojekts „Incoming Students“ der Hochschule Bremen, am 19.08.2003

<sup>30</sup> Interview mit Oliver Trachte, Webmaster der Universität Freiburg, am 19.08.2003

<sup>31</sup> Interview mit Karl-Heinz Schlosser, Dezernent an der Ruhruniversität Bochum, am 5.09.2003

häufigen Nutzeranfragen. Einige Hochschulen berichten von undifferenzierten eMail-Anfragen von Interessenten, die allein aufgrund ihrer Masse für Bearbeitungsprobleme sorgen. Vor allem Studierende aus dem asiatischen Raum scheinen dabei kurzgefasste Regelanfragen en masse zu verschicken, um an einer Hochschule die Immatrikulation zu erreichen.

## Good Practice Universität Kassel: Vorauswahl von geeigneten Studierenden

Der postgraduale Studiengang Electrical Communications Engineering (ECE) der Universität Kassel richtet sich an internationale Studierende. Im



ersten Jahr des Bestehens kamen auf 20 zu vergebende Studienplätze 900 Bewerber. Daher wurde 2003 ein online-gestütztes Vorauswahlverfahren eingeführt, um die Ernsthaftigkeit der Bewerbungen durch einen Online-Fragebogen zu ermitteln und die Zahl der Bewerber zu reduzieren. Der Fragenkatalog besteht aus bis zu sieben Etappen, in denen der

Teilnehmer Angaben über die persönliche Situation, Vorkenntnisse und Interessen, das bisherige Studium, Englischkenntnisse und Berufserfahrungen macht. Erfüllt der Bewerber alle notwendigen Bedingungen und profiliert sich als ernsthaft interessierter Kandidat, so erhält er eine PIN mit der es ihm möglich wird, das Bewerbungsformular herunterzuladen. Entsprechen die Angaben nicht dem gesuchten Profil, öffnen sich Pop-ups, die auf Unvereinbarkeiten hinweisen und den Zugang zur PIN verwehren. Im Jahr 2003 erhielten lediglich 150 Bewerber die PIN, von diesen geeigneten Studierenden bewarben sich letztendlich 70 tatsächlich um einen Studienplatz. Dem Sekretariat liegen bei Eingang der Bewerbungen bereits alle Daten in digitaler Form vor, so dass diese intern medienbruchfrei weiter bearbeitet werden können. Aus Sicht des Initiators und Betreuers des Studienprogramms, Prof. Dr. Günter Kompa, dient das Verfahren beiden Seiten, denn es führe zur Verkürzung des gesamten Verfahrens auch aus Sicht der ausländischen Studierenden.<sup>32</sup> Der Vorauswahltest trage „zur Transparenz bezüglich Ablaufverfahren, Inhalte und Kosten des Studiums entscheidend bei. Dies ist wichtig, da wir wollen, dass sich der Student bewirbt, der es auch ernst meint.“ Kompa berichtet, dass die Software zu dem bundesweit wohl einmaligen Test von einem 15jährigen Sohn eines Institutsmitarbeiters innerhalb von drei Wochen entwickelt und lauffähig gemacht wurde. (<http://www.uni-kassel.de/hrz/db4/extern/hftmast7/ece/index.php>)

Auch die Potenziale der Automatisierung können genutzt werden, etwa durch Angebot von Online-Banking zur Bezahlung von Studiengebühren oder zur Leistung von Spenden oder Zuwendungen oder anderen Zahlungs- und Anmeldeprozeduren. Durch eine weitgehende Skepsis in Deutschland gegenüber Online-Geldtransaktionen und die geringe Marktreife von Bezahl- und Signatursystemen scheinen für deutschsprachige Nutzer vertrauensbildende Maßnahmen wie etwa die Zusammenarbeit mit Banken hilfreich. Die Skepsis gegenüber Online-

<sup>32</sup> Interview mit Prof. Dr.-Ing. Günther Kompa, Universität Kassel, am 15.9.2003

Geldtransaktionen variieren jedoch erheblich je nach Standort, in den USA hat das Online-Fundraising bereits beachtliche Höhen erreicht.

### Good Practice **Universität Houston: Online-Spenden**

Die texanische Universität wirbt in ihrem Internetauftritt um potenzielle Spender und verdeutlicht deren Integration in die Institution. Bereits das



Hauptportal veranschaulicht, dass „Spender und Freunde“ eine der zehn Zielgruppen der universitären Einrichtung sind, für die spezifisch aufbereitete Informationen auf den Webseiten erhältlich sind. Wählt ein potenzieller Spender die Webseite der Universität als „Spender und Freund“, erhält er sowohl Einsicht in die verschiedenen Möglichkeiten der Unterstützung

als auch weitergehende Informationen über die institutionelle Einbindung der Freunde der Universität, z.B. in Clubmitgliedschaften als Folge der Zuwendung. Es ist möglich, Geldspenden online zu überweisen oder bei Bedarf auf Telefon-Banking, Postaufträge, Mails, Beratungsgespräche für komplexere Gaben und Einzugsermächtigungen auszuweichen. Die Spender können im Detail einen Bereich der Universität bestimmen, der gefördert werden soll wie z.B. Bibliothek, Professorenstelle im Fachbereich X, Stipendienprogramme, die Universitätsstiftung oder der Unisportverein. Darüber hinaus gibt es bestehende Kooperationen mit Institutionen, Forschungseinrichtungen und Initiativen, die unterstützt werden können. Berichte über gemeinsame Veranstaltungen von Stipendiaten und Spendern veranschaulichen den Nutzen der Spenden und motivieren zur Förderung, nicht ohne auch auf Gegenleistungen und Vorteile für die Wohltäter hinzuweisen.

(<http://www.uh.edu/youru/donors.html>)

Auch die Hilfe zur Selbsthilfe birgt mittelfristig Einsparpotenziale, z.B. durch Help-yourself-Foren, die die Verwaltung von sich wiederholenden Fragen entlastet, also beispielsweise klärt, wie man Studentenvisa verlängert.

### Good Practice **Universität Rostock: Forum für Studierende**

Auf der Homepage der Uni Rostock findet sich ein Forum für Studierende, in dem Themen wie „Neuigkeiten vom Akademischen Auslandsamt“,



„Studium und Lehre“ oder auch Hochschulexternes wie der Themenbereich „Wohnung/Unterkunft“ aufgegriffen werden. Diese Form der Wissensvermittlung und

-weitergabe erleichtert es Studierenden, und hier besonders den Erstsemestern, auf wichtige Fragen des (Studien-) Alltags Antworten zu finden; die Hochschule tritt hierbei als Initiator der „Hilfe zur Selbsthilfe“ auf und entlastet sich dadurch selbst.

(<http://www.uni-rostock.de/students/index.asp?k=2&b=9>)

Schließlich werden nicht unerhebliche Einsparpotenziale durch Vermeidung von Doppelarbeit durch Koordinierung und Vernetzung vermutet. (z.B. bei der Erstellung oder Bearbeitung von gleichen oder ähnlichen Informationstexten in verschiedenen Abteilungen). Internes internetgestütztes Wissensmanagement kann hierbei eine entscheidende Rolle spielen.

## Good Practice Fernuniversität Hagen: Vereinfachte Vernetzung durch CMS-Nutzung

Wie viele Hochschulen betreibt die Fernuniversität Hagen ihre Website mit einem Content Management System (CMS), in diesem Fall mit dem CMS „Imperia6“. Der Einsatz soll zu einer Vereinfachung der Vernetzung der teilweise dezentralen Organisation führen. Unter dem Slogan „Jeder macht das, was er am besten kann“ werden die Vorzüge des CMS für die Mitarbeiter benannt: „Jeder Mitarbeiter, der am Erstellungsprozess der Website beteiligt ist, kann



sich auf seine Stärken konzentrieren: Mitarbeiter pflegen Texte ihres Fachgebietes ein, Grafiker bereiten Informationen visuell auf und die für die jeweiligen Unternehmensbereiche Verantwortlichen prüfen das Ergebnis und entscheiden über die Freigabe der Inhalte. So hat jeder seinen Zuständigkeitsbereich.“ Auf der Seite existieren zudem Links zu einem Testsystem, mit dem diverse Funktionen des Programms simuliert werden können.

(<http://www.fernuni-hagen.de/urz/internet/WCMS.html>)

Gerade im Bereich der externen Vorteile sind die Möglichkeiten des Einsatzes des Internet als Instrument des internationalen Hochschulmarketings von Bedeutung. Hierbei ist zunächst die verbesserte Ansprache der verschiedenen Zielgruppen zu nennen. In diesen Bereich fallen auch die weitläufig bekannten Vorteile des Internet: Zum einen ist durch die billige Versendung von eMails eine Alternative zur teuren Post gefunden worden, der sich die Hochschulen gerade im internationalen Hochschulmarketing bedienen sollten. Falls eine breitangelegte Massenansprache zu den Notwendigkeiten der Hochschule gehört und die notwendigen Datenbanken existieren, kann diese billiger vorgenommen werden als mit Briefpost.

Zudem können Druckkosten teilweise auf die Nutzer umgelegt werden – Informationsflyer, Broschüren oder Antragsformulare können per PDF-Attachment versendet werden und müssen dann vor Ort (vom Nutzer) ausgedruckt werden. In vielen Fällen wird es nicht mehr nötig sein, alte Auflagenzahlen drucken zu lassen, da der Vertrieb über das Internet organisiert wird. In einigen Fällen wird auch der Verzicht auf ein gedrucktes Exemplar sinnvoll sein, da neben den Druckkosten auch die Vertriebskosten vergleichsweise höher liegen. Die Online-Bereitstellung von Studieninformationen habe bei der FH Dortmund zu einer Reduzierung der Postversendung von Informationsbroschüren von rund 33 Prozent geführt, berichtet Gisela Moser, Leiterin des Akademischen Auslandsamtes.<sup>33</sup> Auch an der Hochschule

<sup>33</sup> Interview mit Gisela Moser, Fachhochschule Dortmund, Leiterin Akademisches Auslandsamt, am 19.08.2003

Bremen wurden vergleichbare Erfahrungen gemacht. Die Bereitstellung von Informationen über Studiengänge im Internet kann den Kommunikationsaufwand verringern, sagt Dörte Roselius-Landwehr.<sup>34</sup>

Ähnlich in Freiburg: Im gesamten Jahr 2002 wurden von der Universität Freiburg ca. 35.000 gedruckte Studiengangsinformationsschulbücher (inkl. Anfängerinformationen) versendet, berichtet der Webmaster Oliver Trachte. Seit Mai 2003 bietet die Universität Freiburg diese Informationsschulbücher auch als PDF-Dateien zum Download an. „Allein im Mai wurden hier bereits 25.000 Abrufe registriert; wobei man anmerken muss, dass der Mai sicher der Monat mit den meisten Anfragen ist und man im Internet sich schnell mal ein paar Schulbücher anschaut, während man bei einer schriftlichen Anfrage nur seinen Wunsch angibt“, erläutert Oliver Trachte.<sup>35</sup>

Neben der billigeren Versendung ist auch die Vorhaltung von großen Informationsmengen durch das Internet billiger geworden. Alle Informationen können öffentlich und rund um die Uhr (wichtig wegen der Ansprache von Ausländern und deren Standort in unterschiedlichen Zeitzonen) abrufbar gehalten werden. Zudem ist eine unbegrenzte Vervielfältigung möglich („Vergriffene“ Schulbücher gibt es nicht mehr) und eine spätere Aktualisierung nicht mit neuen (Nach-) Druckkosten verbunden sowie bei Bedarf schneller durchzuführen. Je besser, kompletter und nutzerfreundlicher die vorgehaltenen Informationen sind, desto geringer ist der Aufwand für die Verwaltung, im Einzelfall weitere Informationen bereitzustellen. Ein gut gestalteter Kontaktbereich mit personalisierten Ansprechmöglichkeiten reduziert zudem die Fehlerquelle beim Erstkontakt für den Nutzer: Der Umweg über die Telefonzentrale oder über ähnlich arbeitende Abteilungen wird in dem Maße weniger nötig, da im Internet die Arbeitsgebiete und Kontaktmöglichkeiten transparent dargestellt sind. Universitätsintern wird durch personalisierte Kontaktbereiche oft zu Unrecht ein relevanter Anstieg des Geschäftsverkehrs für die einzelnen Mitarbeiter befürchtet.

Neben der Massenansprache bietet das Internet auch neue Möglichkeiten der Special-Interest-Ansprache; soweit die Datenbanken der Hochschulinstitutionen zentral und einheitlich gepflegt (Stichwort „Wissensmanagement“) und nach bestimmten Zielgruppen aufgeschlüsselt sind (z.B. nur „Alumni“ oder „Teilnehmer der letzten Summerschool-Angebote“) kann durch eine personalisierte und zielgruppenspezifisch aufbereitete Ansprache die Rücklaufquote und Zielgenauigkeit der Ansprache deutlich erhöht werden. Selbst wenn eine hohe Rücklaufquote nicht das Ziel sein sollte, erleichtert ein solches Vorgehen die zielgenaue Ansprache. Im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit wird dies besonders deutlich: Pressemitteilungen können heute an einen größeren Verteiler in weitaus kürzerer Zeit zu weitaus geringeren Kosten in weitaus geringeren Abständen versendet werden. Mittels Newsletter lassen sich zielgenau und kostengünstig relevante Informationen vermitteln. So gibt es beispielsweise an der Universität der Künste Berlin einen Newsletter für Studierende und für Alumni.<sup>36</sup> Auch sind langfristige Kundenbindungen von ökonomischem Vorteil – so ist die Akquisition eines Neukunden bis zu fünfmal

---

<sup>34</sup> Interview mit Dörte Roselius-Landwehr, wissenschaftliche Mitarbeiterin des Reformprojekts „Incoming Students“ der Hochschule Bremen, am 19.08.2003

<sup>35</sup> Interview mit Oliver Trachte, Webmaster der Universität Freiburg, am 19.08.2003

<sup>36</sup> Interview mit Regina Dehning Universität der Künste Berlin, Leiterin der Marketinabteilung, am 29.08.2003

teurer als der erneute Abschluss von Geschäften mit einem bestehenden Kunden.<sup>37</sup> Diesen Zwang zum Customer Relationship Management (CRM) haben die Hochschulen erkannt, allerdings noch nicht die nötigen Schlüsse für das internationale Hochschulmarketing gezogen.

Das Internet bietet zudem im Bereich des globalen Hochschulmarktes drei für das internationale Hochschulmarketing relevante Vorteile. Zum Ersten können auch kleine oder vom Standort weniger attraktive Hochschulen im Internet mit einem guten Auftritt konkurrenzfähig gegenüber großen Anbietern sein. Die Darstellung der fachlichen Kompetenz ist im Internet nicht von der Größe oder Finanzkraft der einzelnen Hochschule abhängig. Der Marktzugang wird durch die neue Transparenz bei der Suche nach Informationen und die leichte Vergleichbarkeit erleichtert – allerdings nur, wenn der Internetauftritt über eine Suchmaschine zu finden ist und der Konkurrenz standhalten kann. Für eine kleine Hochschule wie die UdK Berlin etwa mit rund 4.000 Studierenden sei das Internet ein kostengünstiges und zentrales Marketinginstrument, berichtet die UdK-Marketingleiterin Regina Dehning.<sup>38</sup>

Zum Zweiten kann die für die Fortentwicklung des Bildungsangebots unverzichtbare Marktforschung praktisch nebenbei betrieben werden. Weniger interessant sind dabei undifferenzierte Massenumfragen, zumal die wissenschaftlich gesicherte Repräsentativität von Online-Umfragen zu Recht hinterfragt wird.<sup>39</sup> Die Vorteile von Online-Marktforschungsstrategien zeigen sich vor allem im Bereich der qualitativen Befragungen, wie auch schon die Good Practice der Universität Kassel zeigte. Kursabsolventen können mit dem Internet gezielt angesprochen und per spielerischem Online-Formular um die Bewertung von Kursen oder um Verbesserungsvorschläge gebeten werden. Als Nebenprodukt dieser Befragungen kann auch die Erfassung von Kontaktdaten erwogen werden, etwa, um Adress-Datenbanken aktuell zu halten, aufzufüllen oder auszudifferenzieren.

Zum Dritten sind Hochschulen, die am internationalen (Weiter-)Bildungsmarkt partizipieren wollen, gezwungen, eLearning-Angebote zu entwickeln und auszubauen, die auf das Internet als zentralen Distributionskanal angewiesen sind. Im Jahr 1998 wurden allein in Deutschland 77,5 Milliarden Mark für Weiterbildung ausgegeben, der größte Teil davon von Wirtschaftsunternehmen.<sup>40</sup> Wollen die Hochschulen an diesem nationalen und internationalen Markt partizipieren bzw. die damit verbundenen Bildungsaufgaben für sich reklamieren, müssen eigene Marketingbemühungen die Bedienung dieser Märkte unterstützen. Dass die Hochschulen die Bedeutung dieses Geschäftsfeldes erkannt haben, zeigt die wachsende Zahl von eLearning-Messen in Deutschland. In Hamburg etwa findet vom 29.9.2003 bis 1.10.2003 die Good-Practice-Konferenz „Campus-Innovation Hamburg“ statt.

Dieser Trend lässt sich auch an der zentralen eLearning Seite für Deutschland, "www.studieren-im-netz.de" ablesen: Dort werden bereits fünfzehn virtuelle

---

<sup>37</sup> Pohl, Hans-Peter (21./22.6.2001): Fundraising, Sponsoring, Public-Private Partnership. Instrumente des strategischen Beschaffungs-Marketing für Hochschulen. CHE-FU Berlin Hochschulkurs.

<sup>38</sup> Interview mit Regina Dehning Universität der Künste Berlin, Leiterin der Marketing Abteilung, am 29.08.2003

<sup>39</sup> Dies trifft allerdings in geringerem Maße für hochschulinternes Publikum zu, da die zu befragende Grundgesamtheit homogen gestaltet ist.

<sup>40</sup> Iwd, Informationsdienst des Instituts der deutschen Wirtschaft, Köln, Ausgabe Nr. 40, Jg. 26, 05.10.2000, S. 2

Hochschulen in Deutschland genannt, die Datenbank der Seite enthält Hunderte von eLearning Angeboten deutscher Hochschulen. Mummert + Partner geht davon aus, dass sich eLearning in nicht allzu ferner Zukunft, nämlich zwischen den Jahren 2004 und 2006 endgültig als anerkannte Bildungsmethode durchsetzen wird. Für Deutschland geht Berlecon Research von einem eLearning-Marktvolumen von 1,1 bis 1,5 Milliarden Euro bis 2004 und von bis zu 2 Milliarden Euro bis 2005 aus, für den Europäischen Markt wird von bis zu 3,9 Milliarden Euro bis 2004 gesprochen.<sup>41</sup> Die Nutzung des Internet ist allein deshalb in diesem Bereich notwendig, um diese entstehenden Märkte zu bedienen und sich in ihnen zu positionieren. Die Internetportale der Hochschulen sind dabei für die Bereitstellung von eLearning-Angeboten von zentraler Bedeutung; neben der fachlichen Kompetenz sind Internetauftritte hierbei auch als Werbe- und Imagemaßnahme zu begreifen, sozusagen als das Vorzimmer in den virtuellen Seminarraum.

---

<sup>41</sup> Berlecon AG „Wachstum eLearning“, veröffentlicht am 01.08.2001, zit. nach [http://www.global-learning.de/g-learn/cgi-bin/gl\\_userpage.cgi?StructuredContent=ml110168](http://www.global-learning.de/g-learn/cgi-bin/gl_userpage.cgi?StructuredContent=ml110168)

## **Das Internet muss in die strategischen Überlegungen für Hochschul-Markenpolitik einbezogen werden**

Markenpolitik ist ein zentrales Mittel des heutigen Marketings. Marken haben den Alltag durchdrungen. Die Marke „Tempo“ wird als Synonym für Taschentücher verwendet, bei Jeans und Software wird sofort an Markenbegriffe wie „Levi's“ und „Microsoft“ gedacht. Auf internationaler Ebene stechen im Bildungsbereich Hochschulen wie Harvard, Cambridge, Berkeley, MIT, LSE oder Oxford aus der Masse und als Marke hervor. Auch zentrale Akteure in Deutschland haben erkannt, dass Markenpolitik nicht vernachlässigt werden darf. Besonders private Hochschulen wie Witten-Herdecke haben aktiv am Aufbau eines Markenbewusstseins gearbeitet.

Bund, Länder, Kommunen, Wissenschaft und Wirtschaft vereinbarten in einer gemeinsamen Anstrengung Deutschland als Bildungs- und Forschungsstandort international attraktiver und konkurrenzfähig zu machen. Sie haben daher eine "Konzertierte Aktion" beschlossen. Am 22. Juni 2001 hat sich die Konzertierte Aktion in Berlin konstituiert. Ein zentrales Anliegen der Initiative ist es, „für Bildung und Forschung in Deutschland als Marke auf dem internationalen Bildungs- und Forschungsmarkt zu werben.“ Daraus entstanden die Internetsites <http://www.campus-germany.de/> für die internationale Zielgruppe der Studierenden und Forscher und <http://www.hi-potentials.de/> als "Metaseite" über die Kampagne für die Multiplikatoren in Deutschland. Beide arbeiten mit zentralen Aspekten einer Markenpolitik, einem gemeinsamen Logo „Hi Potentials“ und dem einheitlichen Slogan "Hi! Potentials - International careers made in Germany". Hier sind wichtige Ansätze zur Etablierung einer Marke bereits umgesetzt worden. Der Erfolg ist deutlich: Die Zahl der Bildungsausländer in Deutschland ist zwischen 2000 und 2002 von etwa 113.000 auf 143.000 gestiegen. Im letzten Wintersemester lag ihr Anteil nach Angaben von DAAD und HIS bei 7,6 Prozent.<sup>42</sup>

Diese Zahlen sind für die Betrachtung der Markenpolitik deutscher Hochschulen im Bereich des internationalen Hochschulmarketings eine wichtige Grundlage, verdeutlichen sie doch die Notwendigkeit, die Bemühungen auch in Zukunft mit einheitlichen Markenstrategien zu untermauern. Für die Markenpolitik von Hochschulen gelten dabei in vielerlei Hinsicht ähnliche Grundbedingungen wie für kommerzielle Produkte.

Unter Markenpolitik werden alle Maßnahmen zur Entwicklung und Führung einer Marke verstanden. Eine Marke hat einige wichtige Kennzeichen: sie ist immateriell und vermittelt ein Erlebnis, Lebensgefühl oder Wertesystem (Zusatznutzen), welches nicht einfach ersetzt werden kann; zudem besteht die Marke bei guter Pflege oft sehr lange Zeit. Dagegen werden Produkte dadurch charakterisiert, dass sie als Objekt zur Befriedigung des Sachanspruches (Grundnutzen) dienen und meist austauschbar sind. Darüber hinaus verkörpert eine Marke ein Identitätsprofil, zeigt die Kernkompetenz und ist ein Qualitätsversprechen.<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup> <http://www.wissenschaft-weltoffen.de/2003/1/1/1/3> und <http://www.wissenschaft-weltoffen.de/2003/1/1/1/5>

<sup>43</sup> Siehe unter anderen Pohl, Hans-Peter (2002): Powerpoint-Präsentation: Public-Marketing-Instrumente von ProfilPlus. URL: [http://www.hochschulkurs.de/sf8\\_2002\\_pohl.ppt](http://www.hochschulkurs.de/sf8_2002_pohl.ppt)

Die heute auf dem Markt angebotenen Produkte unterscheiden sich hinsichtlich qualitativer bzw. technischer Merkmale kaum mehr. Die Marke eines Produktes wird zur wichtigsten Profilierungsmöglichkeit für die Anbieter, wodurch Markenpolitik immer mehr an Bedeutung gewinnt. Ziel einer Markenpolitik ist die klare Abgrenzung zu anderen Marken, welche die eigene im besten Falle unverwechselbar erscheinen lässt. Dies gilt auch für Hochschulen: Erforderlich zur Markenentwicklung sei „ein Aufladen der Hochschule mit bestimmten Eigenschaften“, sagt Prof. Thieme.<sup>44</sup>

Wer in der Lage ist, dauerhaft zufriedene Kunden an die eigene Institution zu binden, verfügt über einen komparativen Konkurrenzvorteil. Konkurrenten können technisch und im Serviceangebot fast jedes Angebot kopieren, nicht jedoch die Marke. Dies liegt vor allem daran, dass beim Kunden nur Platz für eine beschränkte Zahl starker Marken ist. Ist dieser mentale Platz fest belegt, stehen die Wettbewerber vor einer sehr hohen Eintrittsbarriere.

Gerade mit Blick auf die leichtere Vergleichbarkeit der Dienstleistungen von Hochschulen im Internet ist eine solche Strategie von Bedeutung. Der Hochschulkompass der Hochschulrektorenkonferenz und das Hochschulranking des Magazins „Stern“ und des Centrums für Hochschulentwicklung in Kooperation mit dem DAAD vernetzen seit Mai 2003 ihre Internet-Informationsangebote für Studierende. Damit steht den Studieninteressenten ein umfassendes Informationsangebot für die Wahl ihres Studiengangs zur Verfügung. Internetnutzer können per Mausklick bei mehr als der Hälfte der etwa 9.300 im Hochschulkompass aufgelisteten grundständigen Studienmöglichkeiten zusätzliche Informationen über ihre Bewertung erhalten. „Die Bildungsangebote der Hochschulen werden immer zahlreicher und Hochschulen konkurrieren verstärkt um die besten Studierenden. Daher ist es notwendig, Studieninteressenten bei ihrer Entscheidungsfindung zu unterstützen und sie gezielt und objektiv zu informieren“, erklärten der Präsident der Hochschulrektorenkonferenz, Professor Dr. Klaus Landfried, und der Leiter des CHE, Professor Dr. Detlef Müller-Böling.<sup>45</sup>

Ein solches Ranking ist für die Herausbildung von Marken von zentraler Bedeutung, da so die Qualität einer Hochschule öffentlichkeitswirksam unterstrichen wird. Oder, wie es Hans-Peter Pohl beschreibt: „Die Hochschulen müssen sich im harten, zunehmend international werdenden Wettbewerb untereinander auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren, Angebote fokussieren, hervorragende Dienstleistungsqualität erbringen, kundenorientiert handeln, ihre Bekanntheit erhöhen und ihr Image profilieren. Das heißt: Die Hochschulen benötigen einen ganzheitlichen marketing-strategischen Ansatz mit einem Leitbild und einer Corporate Identity.“<sup>46</sup>

Unter Corporate Identity versteht man das Selbstverständnis eines Unternehmens bzw. einer Institution. Sie steht für die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und ist Teil des nach außen getragenen Images der Firma bzw. der Institution. Ein wichtiger Bestandteil der Corporate Identity ist das Corporate Design

---

<sup>44</sup> Interview mit Prof. Dr. Lutz Thieme, Fachhochschule Koblenz, am 27.08.2003

<sup>45</sup> Gemeinsame Presseerklärung von HRK und CHE, am 23. Mai 2003  
<http://www.hrk.de/presse/3230.htm>

<sup>46</sup> Hans-Peter Pohl (2001): Fundraising, Sponsoring, Public-Private-Partnership – Instrumente des strategischen Beschaffungs-Marketing für Hochschulen, CHE-FUB-Hochschulkurs, am 21./22.06.2001 an der FU Berlin)

(Logo, Farben, Schriftzüge etc.), im Hochschulbereich vor allem das Universitätswappen.<sup>47</sup> Hans-Peter Pohl formuliert: „ Voraussetzung einer jeden erfolgreichen Markenpolitik ist eine klare, unverwechselbare Positionierung der Hochschule. Die herausragenden Leistungsmerkmale der Hochschule, die auf ein großes Marktinteresse stoßen, sind der Kern der Positionierung. Dazu muss sich die Hochschule natürlich zunächst klar darüber werden, was ihre Stärken und Schwächen sind und welche die anderen Wettbewerber haben, was die Zielgruppen erwarten und wie sich das Marktumfeld entwickeln wird. Positionierung (was leisten wir?) und Leitbild (wie leisten wir es?) machen die Hochschule zu einer Marke. Dabei fungiert die Hochschule als Ganzes als Dach-Marke, die Institute und Studiengänge als Produkt-Marken.“<sup>48</sup>

Eine Corporate Identity kann im Sinne der Selbstvermarktung eingesetzt werden. Denkbare Möglichkeiten zur Generierung einer Corporate Identity per Internet können z.B. durch einen Online-Uni-Shop unterstützt werden, der Produkte mit Uni-Logo anbietet. Ein weiteres Beispiel wäre das Sponsoring verschiedener Veranstaltungen, die auf der Website angekündigt werden – von Diskussionsveranstaltungen bis hin zu dokumentierten Kolumnen in der Lokal- oder überregionalen Presse.

Für die Umsetzung der Corporate Identity muss eine definierte Strategie mit klaren Leitbildern festgelegt werden. Bei Gestaltung und Bewertung von Corporate Identity und Design sind nicht ästhetische oder künstlerische Kriterien entscheidend, sondern die Entwicklung und visuelle Übertragung einer spezifischen Identität.“ Dazu gehören Faktoren wie Tradition, strategische Ziele, kulturelles Selbstverständnis“, sagt auch Gerhard Schneider.<sup>49</sup>

Die Corporate Identity ist ein wichtiges Mittel zur Kundenbindung der Zielgruppen wie Studienbewerber, Schüler, Dozenten oder Kooperationspartner im In- und Ausland. Einem Unternehmen etwa kann die Entscheidung erleichtert werden, in eine Hochschule zu investieren, wenn die Hochschule mittels eines einheitlichen Internetauftritts eine klare Corporate Identity vermittelt, dass dem Unternehmen in seiner eigenen Philosophie nahe steht.

---

<sup>47</sup> Schnitzler, Meike (1996): „Was wollen Sie denn hier? Probleme universitärer Corporate Identity“. Veröffentlicht in: Atempto, Universität Tübingen. <http://www.uni-tuebingen.de/uni/qvo/at/atem03/text3/text10.html> Überlegungen zur Markenpolitik einer Hochschule werden oft auf dieses Wappen begrenzt angestellt. Allerdings zeigt eine Betrachtung der Traditions-Wappen, dass sich die Designs durchaus ähneln. Auch international folgen Universitätswappen Trends, die häufig mehr Auskunft über historische Moden geben als Unterscheidbarkeit in den Vordergrund stellen – die Universitätswappen der University of Oxford und von Harvard z.B. sind wenig unterscheidbar (beide sind rund, zeigen aufgeschlagene Bücher und haben drei Hauptelemente innerhalb des Kreises).

<sup>48</sup> Interview mit Hans-Peter Pohl, Profil Plus, am 21.08.2003

<sup>49</sup> Gerhard Schneider (2002): Ein starkes Image – Corporate Design und grafischer Auftritt als Element der Imagebildung, in: FHDirekt (Magazin der FH Darmstadt) Doppelausgabe 3+4 / 2002)

## Good Practice Bauhaus Universität Weimar: Markenstrategie

Auch die „Bauhaus Universität Weimar“ entwickelt mit dem erst 1996 geänderten Namen eine potenziell erfolgreiche Markenstrategie. Ziel der Namensänderung war, die neue Ausrichtung der Hochschule zu unterstreichen. Die ingenieurwissenschaftliche Ausbildung sollte durch eine künstlerische erweitert werden, nicht Kunst oder Technik, sondern Kunst und Technik, ist nunmehr Ziel der Universität; dieses Ziel soll durch den neuen Markennamen transportiert werden. Die Stilrichtung Bauhaus ist auch international verankert, die fachliche Kompetenz in dem Bereich wird mit dem Namen transportiert. Die Stadt Weimar steht für die lange Tradition deutscher Kultur. Allerdings können durch eine solche Strategie auch Negativ-Konnotationen entstehen, bemerkt CHE-Referent Markus Langer. So verbinden deutsche Schüler den Namen Bauhaus heute mehrheitlich mit einer Baumarktkette, die Konnotation zu Weimar kann auch auf „Weimarer Republik“ liegen. Wichtig ist nach Aussage von Langer, dass die Markenerwartung erfüllt wird. (<http://www.uni-weimar.de/>)



Markenpolitik von Hochschulen entspringt in der überwiegenden Zahl der Fälle entweder einer langen Tradition oder einer sich mehr oder weniger zufällig ergebenen Situation. Mit den entstandenen Marken wird meist noch nicht offensiv versucht, eine Marken-Erwartung zu produzieren – die Marke ist vor der Strategie vorhanden. Strategische Markenplanung ist bisher in den Hochschulen meist ein Fremdwort. Markenbemühungen werden zudem teilweise organisationsintern als nicht erstrebenswert angesehen – so gelangen Wissenschaftler, die zu oft in den Medien ihre Institution repräsentieren, schnell in den Verdacht, keine guten Wissenschaftler zu sein.

Übertragen auf die Bildungslandschaft lassen sich verschiedene Vorteile einer Marke feststellen. Zum Ersten lassen sie die Darstellung von Kooperationen mit Institutionen außerhalb der Hochschule zu. Die Marke der Kooperationspartner kann dabei durchaus wiederum auf die Hochschule abfärben, etwa, wenn Drittmittelgeber renommierte Wirtschaftsunternehmen oder Forschungseinrichtungen sind. Die Hochschule kann einen Glaubwürdigkeitszuwachs erwarten, da sie bewiesen hat, von anderen Markenträgern als Kooperationspartner auserwählt worden zu sein.<sup>50</sup>

<sup>50</sup> Hans-Peter Pohl (Profil Plus) nennt diese Form auch Co-Branding (aus: CHE-FUB-Hochschulkurs am 21./22.06.2001) Co-Branding sei die Kooperation mit anderen Marken. Er nennt folgende Beispiele: „Eine Sonderlotterie mit Lotto/Toto zu besonderen Anlässen wie Weihnachten, projektbezogene Eintrittspreis-Aufschläge (Theater, Konzerte, Kino...) oder eine Spielbank-Kooperation“.

## Good Practice **Universität Bielefeld: Gute Darstellung von Kooperationen**

Die Universität Bielefeld zeichnet sich durch eine vorbildliche Markenpolitik aus, indem sie durch regionale, überregionale und internationale Kooperationen die Corporate Identity anderer Organisationen auf die eigene Institution zu übertragen versucht. Verbindungen mit Institutionen wie dem „OWL.Management-Kolloquium“, „Bielefeld 2000plus“ oder der „Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales“ (Paris) werden offensiv beworben und unterstreichen zudem durch die Drittmittelgeber eine gute



Verankerung in der Forschungsgemeinde.

(<http://www.uni-bielefeld.de/Universitaet/Forschung/>)

Zum Zweiten kann mit einer Markenpolitik auch der Hochschulstandort oder die Lebensqualität in Deutschland positiv belegt werden. Gerade in kleineren Hochschulstandorten wird der Standort oft mit der angesiedelten Hochschule identifiziert (z.B. Marburg); die Darstellung des Campus und der Studienbedingungen sollte dabei gemäß der Markenerwartung durchgeführt werden.

## Good Practice **Universität Heidelberg: Standort als Marke**



Viele Hochschulen bieten gute Ansätze für Markenpolitik durch Nutzung der vorhandenen Markenpolitik des Standortes. Beispielsweise greift die Website der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg die geschichtliche Bedeutung und das überregional bekannte Bild der Stadt auf, indem sie eine Fotogalerie und Informationen über die Stadt abbildet. Zudem erhält der Benutzer der

Seite einen Einblick in die lange Geschichte der Hochschule.  
(<http://www.uni-heidelberg.de>)

## Good Practice **Universität Magdeburg: Standort als Marke**

Einen Zugang zum Hochschulstandort wählt ebenfalls die Uni Magdeburg



auf deren Seite man anschaulich illustrierte Campus- und Stadtpläne und umfangreiche Informationen über die Stadt findet. Allerdings profitiert die Hochschule nicht von einem bestehenden Image ihrer Stadt, sondern versucht, mit umfangreichen Informationen ein Image aufzubauen.

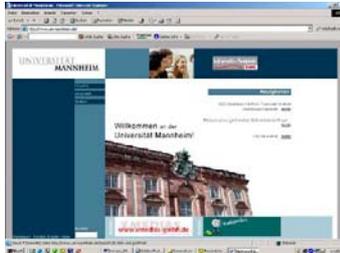
(<http://www.uni-magdeburg.de>)

Zum Dritten kann mit einer Marke auch die Forschungs- und Lehrqualität einer Bildungsinstitution vermittelt werden. Eine Harvard-Studie wird in der Regel ernster genommen als eine Studie aus einer kleinen Universität, wobei dies nichts über die Qualität der Studie aussagt. Markenbemühungen innerhalb einer Hochschule können

allerdings auch auf einzelne Fachbereiche, Forschungseinrichtungen oder Studiengänge begrenzt werden.

## Good Practice Universität Mannheim: Darstellung von Vernetzung

Die Universität Mannheim wertet ihr Image durch die Darstellung ihrer Zusammenarbeit mit Politik und Wirtschaft auf. Als Beispiele sind hier die



Kooperation in Form einer beratenden Funktion bei der UN und der Bundesregierung zu nennen. Die Liste der Forschungsförderer erlaubt einen Einblick in die Kooperationen mit der Wirtschaft, die wiederum eine starke Markenpolitik schaffen. Die Universität Mannheim richtet ihre Corporate Identity an diesen Kooperationen aus. Sie bekennt sich zu dem Ziel, „... künftig eine

Eliteausbildung für die Bereiche Wirtschaft und Gesellschaft [zu] bieten.“ Angekündigt wird eine Reduzierung der Studierendenzahl und eine Konzentration auf wenige Fächer. Die Ziele sind in einem Strategiepapier für die mittelfristige Entwicklungslinie der Universität Mannheim festgehalten. (<http://www.uni-mannheim.de/rektorat/p/10.html>)

Ein Ergebnis der gemeinsamen Studie Glob@Ima Mater des DAAD und von politik-digital.de war die unzureichende Einheitlichkeit im Erscheinungsbild der Websites.<sup>51</sup> Als Ergänzung der damaligen Argumentation, die vor allem die Nutzerfreundlichkeit der Hochschul-Internetauftritte in den Vordergrund stellte (Lebenslage, Zielgruppe), kann jetzt als weiteres Argument für eine Verbesserung eines einheitlichen Erscheinungsbildes von Internetsites die Vermittlung einer Corporate Identity bzw. einer Marke herangezogen werden.

Für Prof. Thieme gibt es zwei Ansätze der Markenpolitik: einen „globalen Ansatz“ und einen „produktbezogenen Ansatz“. Der globale Ansatz definiere die gesamte Hochschule zu einer Marke und wirke „top-down“, da von der Hochschulleitung die Markenpolitik maßgeblich bestimmt werde. Im Gegensatz dazu entwickeln sich beim produktbezogenen Ansatz einzelne Elemente (z.B. DFG-Sonderforschungsbereiche, Studiengänge, Weiterbildungsangebote) eher zufällig bevor diese zu einer marketingbezogenen Struktur verbunden werden. Kritisch sei dabei jedoch die dann notwendige Ungleichbehandlung der als strukturbildend definierten Elemente, die zu Konflikten und Widerständen führen könne. Eine denkbare Lösung ist für Prof. Thieme die Erfolgsbeteiligung der Akteure an den finanziellen Erfolgen des internationalen Hochschulmarketings, der die „bottum-up“ Wirkung des produktbezogenen Ansatzes unterstützen könnte.<sup>52</sup>

Nach Prof. Thieme wählen die meisten Hochschulen derzeit einen globalen Ansatz mit „top-down“ Wirkungen, wobei die Hochschulleitung sich mit bestimmten Kernprodukten besonders identifizierte, welche dann zur Marke entwickelt werden. Für Hochschulen sei das heterogene Leistungsbild ein Hindernis zur Entwicklung einer klaren und einheitlichen Marke. Besonders große Hochschulen hätten es sehr

<sup>51</sup> GATE-Germany (2002): Glob@Ima Mater. Internationalisierungsstrategien deutscher Hochschulen mit Hilfe des Internets, Bonn, Seite 4/5

<sup>52</sup> Interview mit Prof. Dr. Lutz Thieme, Fachhochschule Koblenz, am 27.08.2003

schwer, einheitliche Qualitätsstandards als Basis einer Marke zu garantieren. Ein Lösungsansatz könnte das Aufspalten der Dachmarke in Teilmarken sein, wie es etwa die University of London mit seiner Teilmarke „London School of Economics“ praktiziert (<http://www.lon.ac.uk/colleges.htm>).<sup>53</sup>

Die Möglichkeiten der Umsetzung sind dabei überschaubar. So ist zu empfehlen, das Grundlayout – also Farben, Schriften, Logos und im besten Fall die Navigationsstruktur – auf allen offiziellen Internetseiten gleich zu gestalten. Die Nutzer müssen so nicht beim Besuch unterschiedlicher hochschulischer Internetseiten unterschiedliche Navigationen erlernen und werden mit einem einheitlichen Auftreten konfrontiert. Vor allem für alle Fachbereiche empfiehlt sich ein einheitlicher Auftritt, wobei visuellen Abschottungswünschen so zurückhaltend wie möglich begegnet werden sollte. Die aus dieser Strategie absehbaren Konflikte werden in vielen Hochschulen noch gescheut. Zudem sollte auf einen einheitlichen Sprachgebrauch geachtet werden. So finden sich auf vielen Hochschulseiten unterschiedliche Bezeichnungen für die gleiche Sache.<sup>54</sup> So sehen sich ausländische Studierende auf der Suche nach der für sie zuständigen Institution beispielsweise mit folgenden Schlüsselbegriffen konfrontiert: „Akademisches Auslandsamt“; „International Office“; „International Aspects“; „Information for international students“ etc. Eine weitere Umsetzungsempfehlung ist zudem, ein Logo oder einen Schriftzug mit Wiedererkennungswert zu nutzen. Von Traditionen sollte man sich dabei allerdings nur trennen, wenn die alten Logos / Schriftzüge keine eigene Marke darstellen oder unbedingt modernisiert werden müssen.

Eine eingeführte Marke kann einen nicht unerheblichen ökonomischen Mehrwert erzeugen. Dadurch, dass Marken den Verkauf von Produkten und Dienstleistungen gezielt vorbereiten und unterstützen, schaffen sie Wert. Rainer Bastian, der ehemalige Generalmanager von P&G Deutschland veranschaulicht dies mit einem Beispiel: „Procter & Gamble wird in den Balance Sheets mit 20 Milliarden USD bewertet und mit 100 Milliarden USD an der Börse gehandelt. Die Differenz bildet den Wert unserer Marken.“<sup>55</sup> Der Markenwert von Coca Cola etwa wird auf 72,5 Mrd. US-Dollar geschätzt, für Microsoft/Windows beträgt der Betrag 70,2 Mrd. Dollar.<sup>56</sup>

Im Internet sind Markenexperten mit besonderen Problemen konfrontiert. Wenige Marken haben sich allein durch das neue Medium durchgesetzt, zu den Beispielen gehören hier der Buchversand „Amazon“ oder die Auktionsbörse „eBay“. Markenbildung im Internet scheint anderen Gesetzen zu folgen als in der Offline-Welt. Doch die Marken-Forschung gesteht ein, dass das Internet ein neues Feld ist. Die Aussage des Brandpark-Monitors von Pixelpark aus dem Jahr 1999 hat wenig an Aktualität verloren: „Über den Erfolg von Marken außerhalb des Netzes gibt es

---

<sup>53</sup> Interview mit Prof. Dr. Lutz Thieme, Fachhochschule Koblenz, am 27.08.2003

<sup>54</sup> GATE-Germany (2002): Glob@Ima Mater. Internationalisierungsstrategien deutscher Hochschulen mit Hilfe des Internets, Bonn, Seite 19

<sup>55</sup> Vogler, Stefan; Egloff, Michael (2001): Marken schaffen mehr Wert, in: Organisator Nr. 6, Juni 2001, Seiten 8-12, URL: [http://www.musqueteers.ch/upload/Organisator\\_Marke\\_1.pdf](http://www.musqueteers.ch/upload/Organisator_Marke_1.pdf)

<sup>56</sup> Weitere Markenwerte in Mrd. Dollar: IBM: 53,2; Intel: 39; Nokia: 38,5; General Electric 38,1; Ford: 36,2; Disney: 33,6; McDonalds: 27,9; AT&T: 25,5; Marlboro: 22,1; Mercedes: 21,1; Hewlett-Packard: 20,6; Cisco Systems 20; Toyota: 18,9; Citibank: 18,9; Gillette: 17,4; Sony: 16,4; American Express: 16,1; Honda: 15,2; Compaq: 14,6; Nescafé: 13,7; BMW: 13; Kodak: 11,9; Heinz: 11,8; Budweiser: 10,7; Xerox: 9,7; Dell: 9,5. Zit. nach: Interbrand (2001): Worlds Most Valuable Brands, veröffentlicht in: Business Week, 30.6.2001 und siehe Fußnote 55

ziemlich viel Wissen. Über den Erfolg von Marken innerhalb des Netzes gibt es ziemlich viel Glauben.<sup>57</sup>

Mehr noch als in der realen Welt suchen Menschen im Internet nach Orientierung, Vertrauenswürdigkeit und Mehrwert in der anonymen und unüberschaubaren Flut von Informationen, Produkten und Angeboten. In der virtuellen Welt knüpfen Verbraucher ihr Vertrauen in die Qualität von Produkten und die Glaubwürdigkeit von Informationen stark an die wahrgenommenen Markenwerte. Die Markenbindung kann daher den Konsumenten bestehende Unsicherheiten nehmen und zum Kauf oder einer tiefergehenden Auseinandersetzung bewegen. Tatsächlich zeigt sich allerdings, dass bereits in der Offline-Welt eingeführte Marken im Internet besonders stark sind: Gutes Beispiel sind hier etwa die Portale von eingeführten Medien wie sueddeutsche.de, spiegel.de, bild.de oder tagesschau.de.<sup>58</sup> Die in der Fußnote genannten Zahlen geben einen Eindruck vom konservativen Nutzerverhalten der User, das bei jeder Markenstrategie bedacht werden sollte und auch für das internationale Hochschulmarketing berücksichtigt werden sollte.

Laut Prof. Thieme hätten nur wenige Hochschulen derzeit das Potenzial zur Entwicklung ihrer Hochschule als Marke. Da eine gut funktionierende Marke seinen Kunden sowohl hohe Qualitätsstandards verspreche als auch diese zum Aufbau der Marke verlange, sei die bindende Einhaltung von Qualitätsstandards für Hochschulen von entscheidender Bedeutung. Doch dies sei besonders für Hochschulen problematisch. Ursache sei die Abhängigkeit der Hochschulen von politischen Rahmenbedingungen, auf die sie keinen bzw. nur geringen Einfluss hätten, die aber die Qualität der angebotenen Leistungen und Produkte einer Hochschule mitbestimmen. „Hochschulen haben nicht alle entscheidenden Steuerungsinstrumente in ihrer Hand, z.B. sind dabei Budget- und Entscheidungsrestriktionen seitens der Landesministerien zu nennen“, sagt Prof. Thieme. Die Entwicklung der Hochschulen zu einer Marke sei durch die fehlende Autonomie der Hochschulen stark eingeschränkt.<sup>59</sup>

Nach einer bundesweiten repräsentativen Absolventenbefragung von HIS Hochschul-Informationssystem im Jahr 2000, stehen rund vier Fünftel der Absolventinnen und Absolventen in einem mehr oder weniger engen Kontakt zu ihrer Hochschule. Mit Hilfe des Internet kann diese bereits bestehende Bindung vertieft und strategisch genutzt werden.<sup>60</sup> Die Studie kommt zudem zu dem Ergebnis, dass sich den Hochschulen auf diesem Weg die Chance bietet, auch über informelle Kanäle Corporate Identity zu erzeugen und zu stärken. Um das Image einer

---

<sup>57</sup> Pixelpark (1999): Brandpark-Monitor: Vernetzte Markenführung statt Markenführung im Netz, Berlin 1999

<sup>58</sup> In einer Studie zum Internetnutzen von ARD/ZDF wurde das konservative Nutzerverhalten etwas genauer betrachtet. Von mehr als 1000 Befragten Internet-Nutzern gaben 74 Prozent an, ganz gezielt Adressen einzugeben, lediglich 12 Prozent lassen sich vom Angebot leiten und surfen durch die Angebote. Die 74 Prozent, die gezielt einsteigen, unterteilen sich in 42 Prozent, die häufig die gleiche Seite besuchen, 21 Prozent, die häufig verschiedene Seiten und zu elf Prozent ganz unterschiedliche Seiten ansteuern. Die Hälfte der Nutzer geben konkret eine Seite an, die sie häufiger besuchen, wobei davon 17 Prozent auf Suchmaschinen entfallen (von Eimeren, Birgit; Gerhard, Heinz; Frees, Beate (2001): ARD/ZDF-Online-Studie 2001: Internetnutzung stark zweckgebunden. In: Media Perspektiven 8/2001, Seite 386).

<sup>59</sup> Interview mit Prof. Dr. Lutz Thieme, Fachhochschule Koblenz, am 27.08.2003

<sup>60</sup> Pressemitteilung HIS (2000): Herausforderung für Hochschulen - Ehemalige wünschen Kontakte zu ihrer Hochschule. <http://www.his.de/Abt2/News/Service/Publikationen/Presse/pm-alum>

Hochschule auf- bzw. auszubauen, kann auch der Aufbau von Netzwerken (Communitybuilding) per Internet genutzt werden. Gerade die Interaktivität des Mediums Internet kann das Image und die Marke und damit die Kundenbindung stärken.

### **Good Practice    Universität Leipzig: Klare Leitlinien für Corporate Identity**

Das Rektoratskollegium der Uni Leipzig hat ein einheitliches Corporate Design geschaffen, welches sowohl Druck (Logos, Siegel, Schrift, ...) als auch den Internetauftritt (Styleguide Internet) einschließt. Für die zentralen Internetseiten der Universität ist der Styleguide und das vorgeschriebene Corporate Design verpflichtend, den Fakultäten und Instituten wird die Befolgung der Richtlinien empfohlen. Zudem wird ein Argumentationsmuster für die Begründung des einheitlichen Leitmotivs „Aus Tradition Grenzen



überschreiten“ angeboten. Das Leitbild der Hochschule wird in acht Thesen ausführlich begründet und erläutert. Ergebnis ist eine knappe, aber fundierte Darstellung der beschlossenen inhaltlichen und darstellerischen Komponenten, die als Marketingleitfaden für den Alltagsgebrauch und für die Herausbildung einer Corporate Identity der Hochschulangehörigen dienen können.

(<http://www.uni-leipzig.de/gestaltungskonstanten/index.html#internet>)

## **Eine organisatorische Verankerung des Mediums Internet ist von entscheidender Bedeutung für den Erfolg als das zentrale Instrument des internationalen Hochschulmarketings**

In vielen Hochschulen ist der Internetauftritt bislang nicht vom Lebenslagenprinzip, sondern vom Organisationsprinzip der Hochschule geprägt. Da verschiedene Abteilungen für die unterschiedlichen Bedürfnisse der Universitätsmitglieder zuständig sind, ergibt sich so aus Sicht der Nutzer ein nicht immer leicht verständliches Wirrwarr an Zuständigkeiten. Selbst die wiederholte Anpassung der Zuständigkeiten der Akademischen Auslandsämter hat diesen Mangel nicht aufgehoben. Gerade für das Internet als zentrales strategisches Instrument des internationalen Hochschulmarketings ergeben sich daraus einige Konsequenzen, da ein klärender Gesprächskontakt seltener zustande kommt und die Internetnutzer schnell aufgrund des Internetauftritts urteilen werden, ob eine Immatrikulation oder ähnliches für sie eher einfach oder kompliziert (und damit abschreckend) erscheint.

Aus dieser Beobachtung ergeben sich zwei wichtige Handlungsschritte, die organisatorisch beim Aufbau des Internet als Marketinginstrument bedacht werden sollten. Zum einen ist eine Zentralisierung der Bemühungen um den Einsatz des Internet vonnöten; zum anderen ist eine hohe institutionelle Verankerung innerhalb der Hochschulleitung unverzichtbar.

Die zentrale Organisation des Internet als Instrument des internationalen Hochschulmarketings hat verschiedene Vorteile gegenüber dem bisher geltenden Ressortprinzip. Zum Ersten hat sich auch in größeren Organisationen mit ausgefeilten Content Management Systemen eine dezentrale Einstellung von Produktinformationen in den Internetauftritt nur in den wenigsten Fällen bewährt. Vor allem die dadurch entstehenden Qualitätsunterschiede der vorhandenen Informationen sind hierbei ein Problem: Das Engagement einer einzelnen Abteilung ist dafür verantwortlich, wie die Informationen aufbereitet werden; die Altersstruktur, Internet- und journalistische Erfahrung der Mitarbeiter einzelner Fachreferate variiert aber zwangsläufig erheblich. So kann ein Fachbereichsmitarbeiter im Zweifel nicht korrekt darüber entscheiden, in welcher Textform oder Tiefe welche Information für den Internet-Marketingauftritt von Bedeutung ist. Ein Beispiel: Aus Sicht der Rechtsabteilung mag es zweckdienlich erscheinen, einen Gesetzestext zur Aufenthaltsproblematik von ausländischen Gästen zu veröffentlichen; aus Sicht eines zentralen Internetmanagers muss allerdings abgewogen werden, ob der Gesetzestext als Information ausreicht, ob der Text zu lang ist oder ob die Gesetzessprache Studierwillige nicht eher abschreckt.

Die Anbindung und zentrale Organisation des internationalen Marketings ist auch für Regina Dehning von der Berliner UdK entscheidend. Allerdings dürfe die zentrale Struktur nicht wie "ein Nadelöhr" wirken. Abhilfe schaffe die dezentrale Anknüpfung und Mitwirkung beim Marketing, während die Planung und Kontrolle zentral organisiert werden müsse. Die Struktur einer Stabsabteilung im Bereich Marketing habe dank flacher Hierarchien folgende Vorteile: schnelle Entscheidungsfindungen, schnelle Umsetzung, hohes Maß an Verantwortung und flexible und schnelle Anpassung an veränderte Bedingungen oder Probleme. Dabei sei wichtig, dass die Stabsabteilung nicht die Anbindung an die Hochschulleitung bzw. die Verwaltung

verliere, sondern angebunden sei. "Das Medium Internet ist dem Marketing angebunden."<sup>61</sup>

Zum Zweiten kommt es bei dezentraler Arbeitsweise zwangsläufig immer wieder zu Doppelarbeit oder zeitaufwändigen Abspracheprozessen, die Arbeitskraft binden. Eine Strategie des Wissensmanagements ist für das Internet als strategisches Instrument des internationalen Hochschulmarketings von zentraler Bedeutung: Im besten Fall greift eine zentrale Marketing-Stelle dabei auf das Wissensmanagement der verschiedenen Abteilungen zurück. Die Bündelung der Aktivitäten erleichtert zudem die Anwendung des Lebenslagenprinzips ebenso wie eine One-Stop-Abwicklung von Nutzeranfragen. Auch schlägt die Möglichkeit der erleichterten Nutzerführung positiv zu Buche. Insgesamt ist eine solche zentrale Behandlung damit kundenfreundlicher durchzuführen als die Verteilung der Aufgaben auf verschiedene Abteilungen.

Zum Dritten sind durch die dezentrale Struktur in vielen Fällen die Kosten eines Internet-Auftritts weder korrekt zu ermitteln, noch korrekt zu planen. Die fehlende Möglichkeit der Kostenermittlung mag hochschulintern noch im Einzelfall gerechtfertigt erscheinen (z.B., um Skeptiker langsam an das Thema heranzuführen); langfristig belastet dies aber die Planungssicherheit für den Internetauftritt als strategisches und fest verankertes Hochschulmarketing-Instrument. Eine Bündelung des Etats und die Strukturierung abrufbarer Wissensbestände sind daher für die Planung vermutlich wichtige Faktoren. Ähnlich beurteilt dies Hans-Peter Pohl: „Internationales Hochschul-Marketing ist Aufgabe der Hochschulleitung. Ihr Engagement prägt den Erfolg des Hochschul-Marketings. Gute Erfahrungen haben wir immer mit einem „Runden Tisch“ gemacht, der monatlich unter Leitung eines Vertreters aus der Hochschulleitung mit allen marketing-relevanten Funktionen aus der Hochschule zusammenkommt. Studienberatung, Akademisches Auslandsamt, Technologietransfer, Hochschulplanung, Vertreter/innen aus den Fachbereichen, Studierendenvertreter/in, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Direkt-Marketing, Event-Marketing, Internet usw. stimmen die Marketingaktivitäten zentral ab. Die Positionierung und das Leitbild (Corporate Identity) der Hochschule bilden den Rahmen, in dem die einzelnen Marketingaktivitäten dezentral realisiert werden. Das Marketing-Controlling wird zentral von einer/m Marketingleiter/in geleistet.“<sup>62</sup>

Auch für Prof. Thieme ist die Einrichtung einer Marketingabteilung oder einer/eines Marketingleiter(s) in eine sehr sinnvolle Maßnahme zur Verbesserung des Hochschulmarketings. Diese Abteilung oder Person solle vor allem eine vernetzende Rolle spielen, d.h. sie solle sämtliche Aktivitäten der Außendarstellung leiten und kontrollieren und zusätzlich andere beteiligte Akteure in deren Marketingaktivitäten unterstützen. Zwar bewertet er eine Zentralisierung des Hochschulmarketings positiv, betont aber auch deren Grenzen: „Eine koordinierende Funktion einer Marketingabteilung ist wichtiger als eine rein zentralisierende Funktion“, sagt er. Es gehe in der Tat um die Verringerung von Schnittstellen, aber diese dürften nicht geschlossen wirken, sondern müssten offen bleiben für andere Akteure des Marketings. Daher sollte es keine Trennung zwischen der inhaltlichen Facharbeit und der öffentlichkeitswirksamen Außendarstellung im Rahmen des Marketings geben.

---

<sup>61</sup> Interview mit Regina Dehning, Universität der Künste Berlin, Leiterin der Marketing Abteilung, am 29.08.2003

<sup>62</sup> Interview mit Hans-Peter Pohl/Profil Plus, am 21.08.2003

Beispielsweise sollte es keine Trennung zwischen der Arbeit des Akademischen Auslandsamtes und dem Auslandsmarketing geben, da sonst wichtiges Know-how der jeweiligen Akteure nicht genutzt würde.<sup>63</sup>

## Good Practice Universität Freiburg: Zentrale Koordination, dezentrale Ausführung

Wichtig für den erfolgreichen Einsatz des Internet sei „eine zentrale Koordination, aber eine dezentrale Ausführung“, sagt Oliver Trachte, Webmaster der Uni Freiburg. Vorteilhaft habe sich die Bündelung von Prozessen erwiesen, die zu einer verbesserten Übersicht und Steuerung der Marketingaktivitäten der unterschiedlichen beteiligten Verwaltungsabteilungen geführt habe. Auch die Vermeidung von Doppelarbeit sei ein Erfolg der gewählten zentralisierten Organisationsstruktur.<sup>64</sup>  
(<http://www.uni-freiburg.de>)



Neben der zentralen Bündelung der Aktivitäten ist eine Verankerung in der Hochschulleitung und ein enges Monitoring der Arbeitsschritte durch diese hochrangige Person / Abteilung sinnvoll. „Die Hochschulleitung muss in das internationale Marketing eingebunden werden. Eine hohe Verankerung ist für den Erfolg der Marketingaktivitäten von entscheidender Bedeutung“, sagt Hans-Peter Pohl.<sup>65</sup> Eine Beteiligung der Linienhierarchie an Entscheidungen des internationalen Hochschulmarketings erscheint für das Internet wenig sinnvoll (etwa bei Entscheidungen über Konzepte oder Design), in den modernen Hochschulleitungen ist die Marketingkompetenz allerdings vermutlich vorhanden.

Die enge Einbeziehung der hohen Hierarchieebenen ist nicht nur wegen vermuteten leichteren Etatverhandlungen für den Bereich vonnöten. Gleichzeitig dient dies der internen Wirkung, die eine Deklaration des Internet als Instrument strategischen Hochschulmarketings als Chefsache haben wird. Entscheidungen fallen schneller, unbürokratischer und werden auf anderen Hierarchieebenen verlässlicher durchgeführt. Zudem kann dies klarstellen, dass das „junge“ Thema Internet nicht zwangsläufig an junge, daher aber auch meist untergeordnete Mitarbeiter delegiert werden muss.

Markus Langer vom CHE weist darauf hin, dass die Deklaration des Themas als „Chefsache“ nicht unbedingt ausreichend ist. Er präferiert hingegen die klare Verankerung bei einem Prorektor bzw. Vizepräsidenten mit klarer Zuteilung des Arbeitsbereiches „Marketing“: Nur so seien langfristige Berichtspflichten gegenüber den Gremien der Hochschule zu etablieren, zudem kann so bei der Besetzung dieses Amtes dieser Arbeitsbereich berücksichtigt werden und ist damit als einer von mehreren Arbeitsbereichen fester verankert. Zu berücksichtigen sei auch, dass die Nachhaltigkeit der Bemühungen abgesichert werde, indem eine Entkoppelung von einzelnen aktiven Personen vorgenommen werde, um keine Brüche durch Wahlzyklen zu riskieren. Die Einrichtung von uni-internen Arbeitsgruppen reicht in

<sup>63</sup> Interview mit Prof. Dr. Lutz Thieme, Fachhochschule Koblenz, am 27.08.2003

<sup>64</sup> Interview mit Oliver Trachte, Webmaster der Universität Freiburg, am 19.08.2003

<sup>65</sup> Interview mit Hans-Peter Pohl, Profil Plus, am 21.08.2003

seinen Augen nicht aus, da so nicht unbedingt klare Verantwortlichkeiten geschaffen werden. „Ohne eine zentrale Stelle für die Marketing-Koordination wird es nicht gehen“ ist seine Einschätzung.<sup>66</sup>

Auch Prof. Thieme ist der Ansicht, dass eine enge Bindung des internationalen Marketings an die Hochschulleitung von hoher Bedeutung sei. Kritisch sieht er eine mögliche Kapazitätsauslastung der Hochschulleitung, zu deren Überforderung die arbeitsintensiven Marketingmaßnahmen führen könne. Als Lösung biete sich seiner Meinung nach folgende Arbeitsteilung an: Die Hochschulleitung wird besonders bei der Formulierung einer klaren Zielsetzung des internationalen Hochschulmarketings eingebunden, während die Umsetzung auf mittlerer Ebene erfolgt, die sich an den vorgegebenen Zielvorgaben orientieren kann und muss. Diese Arbeitsteilung habe auch den Vorteil, durch die Delegation von Verantwortung auf andere Ebenen diese zu eigenverantwortlichen Handeln zu motivieren. Eine klare Zielvorgabe der Hochschulleitung vermeidet bzw. mindert etwaige Zielkonflikte im Bereich Marketing, da erfahrungsgemäß von den beteiligten Akteuren innerhalb einer Hochschule nach Hierarchien verlangt würde, wenn Ziele gleichberechtigt nebeneinander stehen, aber die Akteure auf gleiche Ressourcen angewiesen seien.<sup>67</sup>

#### **Good Practice Fachhochschule Dortmund: Hohe Verankerung des internationalen Hochschulmarketings durch Prorektor**

Sowohl dem Argument der zentralen Koordination als auch dem der hohen institutionellen Verankerung stimmt die Leiterin des Akademischen Auslandsamtes der Fachhochschule Dortmund, Gisela Moser, im Interview zu. Die eigenen Erfahrungen hätten beide Punkte bestätigt.



Aufgrund der grundsätzlichen Frage, wer die zentralen strategischen Entscheidungen im Bereich internationales Hochschulmarketing trifft, wurde eine Marketing AG an der FH Dortmund eingerichtet, der neben den beteiligten

Verwaltungsebenen wie dem Akademischen Auslandsamt auch der Prorektor angehört, der zudem Vorsitzender der Ständigen Kommission des Senats für Internationale Angelegenheiten und Hochschulmarketing ist. Auch die Schaffung einer Marketingstelle sei „sehr wichtig“ gewesen.<sup>68</sup> (<http://www.fh-dortmund.de>)

<sup>66</sup> Interview mit Markus F. Langer, Referent am Centrum für Hochschulentwicklung mit Arbeitsschwerpunkt Hochschulmarketing, am 20.08.2003

<sup>67</sup> Interview mit Prof. Dr. Lutz Thieme, Fachhochschule Koblenz, am 27.08.2003

<sup>68</sup> Interview mit Gisela Moser, Leiterin Akademisches Auslandsamt der Fachhochschule Dortmund, am 19.08.2003

**Good Practice    Hochschule Bremen: Hohe Verankerung des internationalen Hochschulmarketings durch die Hochschulleitung**

„Die Anbindung des Marketing an die Hochschulleitung ist sehr wichtig“, urteilt auch die Konrektorin der Hochschule Bremen, Prof. Helga Meyer.



„Entscheidend ist die strategische Komponente, also die Festlegung der weiteren Hochschulentwicklung bezogen z.B. auf die Fragen, wie viele internationale Studierende und Wissenschaftler die Hochschule anwerben will oder bei welchen Kooperationen wir Schwerpunkte setzen wollen. Die Festlegung der Zielgrößen und Schwerpunkte ist Sache der

Hochschulleitung und notwendige Voraussetzung, damit die an der Umsetzung Beteiligten knappe Ressourcen sinnvoll einsetzen können.“ Die Festlegung der Zielgrößen sei Sache der Hochschulleitung, denn nur so könnten von den entsprechenden Stellen der Hochschule die Vorgaben und Zielzahlen umgesetzt werden.<sup>69</sup> (<http://www.hs-bremen.de>)

<sup>69</sup> Interview mit Prof. Dr. Helga Meyer, Konrektorin für Lehre und Studium Hochschule Bremen, am 19.08.2003

## **Danksagung**

Bei folgenden Personen möchten wir uns für die im Erstellungszeitraum der Studie (Juli – September 2003) geführten Gespräche bedanken:

Markus F. Langer, Referent am Centrum für Hochschulentwicklung mit Arbeitsschwerpunkt Hochschulmarketing

Hans-Peter Pohl, Profil Plus, geschäftsführender Gesellschafter

Regina Dehning, Universität der Künste Berlin, Leiterin der Marketingabteilung

Prof. Lutz Thieme, Fachhochschule Koblenz

Gisela Moser, Fachhochschule Dortmund, Leiterin Akademisches Auslandsamt

Dörte Roselius-Landwehr, Hochschule Bremen, wissenschaftliche Mitarbeiterin des Reformprojekts „Incoming Students“

Oliver Trachte, Universität Freiburg, Webmaster

Prof. Dr. Helga Meyer, Hochschule Bremen, Konrektorin für Lehre und Studium

Dr. Karl-Heinz Schlosser, Ruhr-Universität Bochum, Dezernent

Prof. Dr.-Ing. G. Kompa, Universität Kassel, Initiator und Betreuer des postgradualen Studiengangs Electrical Communications Engineering

## Weiterführende Literatur

Alewell, Karl (1993): Autonomie mit Augenmaß - Vorschläge für eine Stärkung der Eigenverantwortung der Universitäten, Göttingen.

Becker, Peter (1989): Marketing für Hochschulen - Probleme und Perspektiven, Gesamthochschule Kassel, Referat für Öffentlichkeitsarbeit.

Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (Hrsg.) (2000): Internationales Marketing für den Bildungs- und Forschungsstandort Deutschland. Gemeinsame Initiative von Bund, Ländern, Kommunen, Wissenschaft und Wirtschaft, Bonn.

Czypionka, Johannes (2002): Ausländische Studierende in deutschen Hochschulstädten - Fakten, Probleme und Handlungsfelder, Köln (Dt. Städtetag).

DAAD; Stifterverband für die Wissenschaft (Hrsg.) (1999): Internationales Hochschulmarketing, Band 35, Bonn.

Deutscher Städtetag (2002): Ausländische Studierende in deutschen Hochschulstädten: Fakten, Probleme und Handlungsfelder, DST-Beiträge zur Bildungs- und Kulturpolitik, Reihe C, Heft 27, Köln.

Eddy, John P.; Miller, Bob W. (1983): Recruiting, Marketing, and Institutions of Higher Education, University Press of America, Inc., Boston.

Fritz, Wolfgang (1995): Marketing als Orientierung für Wirtschaft und Wissenschaft, Berichte des Instituts für Wirtschaftswissenschaften der TU Braunschweig, Braunschweig.

Glogger, Anton; Hermanns, Arnold (1998): Management des Hochschulsponsoring, Berlin.

Harpenau, Johannes (1991): Selbstdarstellung als Instrument im Wettbewerb zwischen Hochschulen, Diss. Hannover.

Hermeier, Burghard (1992): Konzept eines marktorientierten Hochschulmanagement, Diss. Essen.

Isserstedt, Wolfgang; Schnitzer, Klaus (2002): Internationalisierung des Studiums – Ausländische Studierende in Deutschland, Deutsche Studierende im Ausland; Ergebnisse der 16. Sozialerhebung des Deutschen Studentenwerks (DSW), durchgeführt durch HIS Hochschul-Informationssystem, Bonn.

Kotler, Philip (1987): Strategic Marketing for Nonprofit Organizations, 2. Auflage, Englewood Cliffs.

Mader, Hildegard; Thieme, Lutz (1999): Das Internationale Marketing der TU Dresden, in: DAAD (Hrsg.): Internationales Hochschulmarketing, Bonn, Seite 71-78.

Mehlhorn, Achim; Thieme, Lutz (1999): Zielgruppenspezifisches Marketing der TU Dresden, Dresden.

Mehlhorn, Achim; Thieme, Lutz (2000): Internationales Hochschulmarketing am Beispiel der Technischen Universität Dresden, in: Sächsisches Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst (Hrsg.): Hochschulmanagement im 21. Jahrhundert. Ein Ländervergleich. Dresden, Seite 35-52.

Nolte, Carsten (1998): Multimedia im Wissenschaftsmarketing, Wiesbaden.

Post, Alfred; Thieme, Lutz (1999): Die ganzheitliche Ansprache von Stiftern, Spendern und Sponsoren durch die TU Dresden, Weimar.

Rollmann, Christian (1986): Die Universität als Wirtschaftsunternehmen, , Berlin.

Schilden, Susanne (2003): Grenzenloser Hochschulraum? - Studieren und Forschen in der Welt: Jahresversammlung 2002 der Hochschulrektorenkonferenz Bonn, 2.-3. Mai 2002, Bonn.

Schweiger, Günther; Mühlbacher, Hans; Stürmer, Gerhard; Wödlinger, Reinhard (Hrsg.) (1995): Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit durch Marketing, Linz.

Thieme, Lutz (2001): Werbung in: Hanft, Anke (Hrsg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements, Neuwied, S. 493-496.

Thieme, Lutz (2002): Hochschulmarketing, in: Studer, Thomas (Hrsg.): Erfolgreiche Leitung von Forschungsinstituten, Hochschulen und Stiftungen, Hamburg, Abschnitt 10/1.

Topf, Cornelia (1986): Öffentlichkeitsarbeit im Rahmen des Hochschulmarketing. Interne und externe Informations- und Kommunikationsbeziehungen der Hochschulen, Dissertation, Frankfurt/M.

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

Tutt, Lars (1997); Der Studienentscheidungsprozeß: Informationsquellen, Informationswünsche und Auswahlkriterien bei der Hochschulwahl, Diskussionsbeitrag des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Gerhard-Mercator-Universität-Gesamthochschule-Duisburg Nr. 243, Duisburg.

Tutt, Lars (1998): Marketing-Kommunikation für Hochschulen, Diskussionsbeitrag des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Gerhard-Mercator-Universität-Gesamthochschule-Duisburg Nr. 244, Duisburg.

von Eimeren, Birgit; Gerhard, Heinz; Frees, Beate (2001): ARD/ZDF-Online-Studie 2001: Internetnutzung stark zweckgebunden, in: Media Perspektiven 8/2001 Seite 71.

Wangen-Goss, Margret (1983): Marketing für Universitäten. Möglichkeiten und Grenzen der Übertragbarkeit des Marketing-Gedankens auf den universitären Bereich, Spardorf.

Zankl, Hannes (1975): Public Relations, Wiesbaden.

### **Veröffentlichungen in Zeitschriften**

Alewell, Karl (1977): Marketing-Management fuer Universitäten, in: Zeitschrift für Organisation, Heft 5, S. 263-274, Hamburg.

Backes, Ursula; Leven, Wilfried (1987): Universitäre Öffentlichkeitsarbeit, in: Beiträge zur Hochschulforschung, Heft 3, S. 299-324, München

Becker, Peter (1990): Rationale Ökonomie oder Forschungsfreiheit?, in: DUZ, Heft 7, S.15-16., Berlin

Bolsenkötter, Heinz (1976): Die Hochschule als Betrieb, in: DUZ, Heft 22, S. 650-653, Berlin

Busch, Carsten; Faber, Christine; Thieme, Lutz (2000): Strategisches Marketing und Sponsoring an Hochschulen, in: Leitfaden Sponsoring & Event-Marketing, Ausgabe 3, Seite F 7.6 1-12, Stuttgart

Krockow, Christian, Graf von (1981): Universität und Öffentlichkeit, in: DUZ, Heft 3, S. 76-79, Berlin

Licata, J. (1996): University Marketing. A Professional Service Organisation Perspective, in: Journal of Marketing for Higher Education 7/2, 1996, S. 1-17, Cincinnati, Ohio

Oeckl, Albert (1977): Hochschule und Öffentlichkeitsarbeit, in: DUZ, Heft 1, S. 2-6, Berlin.

Sporn, Barbara (1992): Strategische Planung an Universitäten, in: der markt, 31. Jg., Heft 2, S. 94-100, Wien.

Thieme, Lutz (2001): Internationales Hochschulmarketing der TU Dresden – Ansätze und Konzepte, in: Wissenschaftliche Zeitschrift der TU Dresden, Heft 4, Seite 51-54.

Thieme, Lutz (2001): Eine Agentur für Hochschulen, in: Absatzwirtschaft, Ausgabe 8.

Vogler, Stefan; Egloff, Michael (2001): Marken schaffen mehr Wert, in: Organisator Nr. 6, Juni 2001, Seiten 8-12, Berneck.

## Über pol-di.net e.V.

pol-di.net e.V. ist ein digitaler Think-Tank in der europäischen Informationsgesellschaft. In enger Zusammenarbeit mit Akteuren aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft entwickelt pol-di.net Lösungen für die aktuellen Herausforderungen der Informationsgesellschaft und begleitet diese aktiv. Als europaweiter Verein konstituiert, betreibt pol-di.net seit dem Jahr 1998 unter der Adresse [www.politik-digital.de](http://www.politik-digital.de) Deutschlands führende unabhängige Informations- und Kommunikationsplattform zum Thema Internet und Politik. Zudem initiierte und finanzierte pol-di.net die Gründung der inzwischen unabhängigen Plattform [www.europa-digital.de](http://www.europa-digital.de) für die Begleitung des europäischen Integrationsprozesses im Jahr 2001. Das Büro befindet sich in Berlin. In Abstimmung mit den deutschen Initiatoren haben sich Schwesterangebote in Frankreich ([www.politique-digitale.fr](http://www.politique-digitale.fr)), der Schweiz ([www.politik-digital.ch](http://www.politik-digital.ch)) und den Niederlanden ([www.politiek-digitaal.nl](http://www.politiek-digitaal.nl)) gegründet. Neben dem journalistischen Angebot und Internet-Chats mit bekannten Politikern bietet pol-di.net e.V. Beratung und wissenschaftliche Expertise bei Studien und Untersuchungen im Bereich Politik, Kommunikation und Internet.

Aktuell führt politik-digital.de die regelmäßige Chatreihe tacheles.02 für tagesschau.de in Kooperation mit "tagesspiegel.de" und „sueddeutsche.de“ durch. Unter den ca. 200 Chat-Gästen bei politik-digital.de waren u.a. Johannes Rau, Wolfgang Thierse, Angela Merkel, Renate Künast, Gregor Gysi oder Guido Westerwelle.

Wissenschaftliche Arbeiten wurden unter anderem in Kooperation mit oder im Auftrag von der Bertelsmann-Stiftung, Accenture Unternehmensberatung, der Bundeszentrale für politische Bildung, dem Zentrum für Medien und Interaktivität an der Universität Gießen, dem Hessischen Rundfunk oder der Initiative D21 gefertigt.

Darüber hinaus erstellt politik-digital.de Benchmarkings innovativer Websiteprojekte, so zuletzt einen Vergleich der eGovernment-Aktivitäten deutscher Großstädte ("eTown", im Auftrag der Initiative D21) oder einen Vergleich der Internetseiten von Kandidaten für den Bundestag („eCandidates“ in Kooperation mit [emnid@emind](mailto:emnid@emind)).

Bis zur Bundestagswahl 2002 übernahm pol-di.net die redaktionelle Betreuung und konzeptionelle Ausgestaltung des Projekts [www.wahlthemen.de](http://www.wahlthemen.de) der Bundeszentrale für politische Bildung und des Zentrums für Medien und Interaktivität an der Universität Gießen. Das Projekt wurde mit dem von der EU-Kommission initiierten „Europrix 2002“ in der Kategorie "Citizens, Democracy and eGovernment: Empowerment and Improvement" ausgezeichnet.

Im Zusammenhang mit dem einzigen großen UNO-Gipfel im Jahr 2003, dem "World Summit on the Information Society" vom 10. bis 12. Dezember in Genf, hat politik-digital.de gemeinsam mit der Deutschen Gesellschaft für die Vereinten Nationen eine Awareness-Internetseite in deutscher Sprache erstellt, die Experten und Journalisten zu den Themen des Gipfels zu Wort kommen lassen soll ([www.gipfelthemen.de](http://www.gipfelthemen.de)).

politik-digital.de wurde 2001 mit dem „Grimme-Online-Award Medienkompetenz“ ausgezeichnet. politik-digital.de erhielt zudem den „Alternativen Medienpreis 2003“ in der Sparte „Internet“.

## **Kontakt**

Fragen zum Dienstleistungsangebot:

Christoph Dowe

Geschäftsführer pol-di.net e.V.

Oranienburger Straße 17

10178 Berlin

mail: [cdowe@poldi.net](mailto:cdowe@poldi.net)

fon : 030-24083680

fax: 030-24083689

web: [www.politik-digital.de](http://www.politik-digital.de)

Fragen zur Studie:

Clemens Lerche

Redaktionsleiter pol-di.net e.V.

Oranienburger Straße 17

10178 Berlin

mail: [clerche@politik-digital.de](mailto:clerche@politik-digital.de)

fon: 030-24083682

fax. 030-24083689

web: [www.politik-digital.de](http://www.politik-digital.de)

## **Projektteam**

Christoph Dowe

Clemens Lerche

Kendra Reinhardt

Nicole Hänel

Diese Studie wurde im Auftrag der Geschäftsstelle des Hochschulkonsortiums GATE-Germany im Deutschen Akademischen Austauschdienst e.V. erstellt.

## **Anhang: Erfahrungsberichte aus den deutschen Hochschulen**

Zum wiederholten Mal hat GATE-Germany im Rahmen seines Fortbildungsprogramms das Thema "Internet" aufgegriffen. Im Jahr 2003 lag der besondere Schwerpunkt auf dem Internet als dem strategischen Instrument für internationales Hochschulmarketing. Im Vorfeld hatte GATE-Germany die hier vorliegende Studie in Auftrag gegeben. Die Ergebnisse der Studie "Das Internet als das zentrale strategische Instrument des internationalen Hochschulmarketings" wurden zusammen mit Erfahrungsberichten aus den deutschen Hochschulen in dem gleichnamigen Workshop am 17./18. November 2003 in Bonn vorgestellt.

Im folgenden möchten wir Ihnen in Ergänzung zu der Studie die transkribierten Mitschnitte dieser Erfahrungsberichte präsentieren. Die Herkunft dieser Texte aus Tonband-Aufzeichnungen ist stellenweise bemerkbar, bitte betrachten Sie diese Texte daher eher als Werkstatt-Berichte denn als ausgearbeitete Aufsätze.

Bei der Lektüre wünschen wir Ihnen viele interessante Erkenntnisse und hoffen, dass Sie einen Teil davon in Ihrer täglichen Arbeit umsetzen können.

Ihr GATE-Germany Team

**Gisela Moser, Leiterin des Akademischen Auslandsamtes der FH Dortmund:  
Zielgruppenansprache in der Praxis: Gute und schlechte Erfahrungen  
bei der verstärkten Berücksichtigung von Zielgruppenansprache mit  
Hochschulwebsites**

Clemens Lerche:

Herzlich willkommen zum zweiten Teil des ersten Tages. Wir werden uns diesen Nachmittag ganz dem Thema der Zielgruppenansprache und der internetspezifischen Methoden der Ansprache widmen.

Guten Tag, mein Name ist Gisela Moser, ich bin seit gut zwölf Jahren Leiterin des Akademischen Auslandsamtes der Fachhochschule (FH) Dortmund. Wir sind ein relativ kleines Auslandsamt, bei einer Gesamtzahl von etwa 9.000 Studierenden betreuen wir 1.200 Studierende ausländischer Nationalität. Ich bin für alles zuständig, was außerhalb der Zulassung, außerhalb der Betreuung des Studienkollegs und in den Deutschkursen anfällt, d. h. alle internationalen Programme, Kooperationen und bis vor kurzem noch für die „Betreuung“ ausländischer Studierender. Dafür ist inzwischen eine Person auf einer halben Stelle bei mir tätig. Dann bin ich seit längerer Zeit für das Internet zuständig. Genau aus diesem Grunde bin ich hier, um Ihnen meine subjektiven Erfahrungen, die ich mit dem Internet gemacht habe, mitzuteilen.

#### **Daten und Fakten über die FH Dortmund**

Wir sind eine Fachhochschule mit etwa 9.000 Studierenden, wir rangieren deutlich hinter Hamburg, Köln oder Frankfurt. Die FH Dortmund hat sich vor einigen Jahren den folgenden Slogan zugelegt: „Der kurze Weg zwischen Theorie und Praxis“. Er entstand damals aus der Leitbilddiskussion und hat sich auf den Broschüren der FH wiedergefunden und findet sich auch im Internet wieder, gleich auf der ersten Seite der Fachhochschule. In der Zwischenzeit hat es seit letztem Jahr Diskussionen zum Thema Profilbildung gegeben. Profilbildung ist ein ganz wichtiges Thema, wenn man Marketing betreiben will, wenn man per Internet ausländische Studierende anwerben will. Bei uns hat sich dieser Profilbildungsprozess über ein Jahr hingezogen, mit Arbeitsgruppen aus allen Bereichen, mit einem Dies Academicus. Letztendlich ist der Begriff „Studierendenorientierung“ herausgekommen. Weil es jedoch ein ziemlich unhandlicher Begriff ist, wurde darüber noch mal sehr lange diskutiert. So entstand der englische Slogan „**We focus on the students**“, weil englisch ansprechender und griffiger klingt. Das soll ab 2004 unser offizielles Profil sein.

Thema Profil: Die DAAD - Attraktivitätsstudie "Wissenschaft Weltoffen" hat festgestellt, dass bei bestimmten Studienbewerberinnen und Studienbewerbern aus bestimmten Ländern bestimmte Hochschulen besonders präferiert werden. Die Fachhochschule Dortmund ist die erste Präferenz für marokkanische Studienbewerberinnen und Studienbewerber. Nun wird diese Gruppe eigentlich gar nicht als Profilbildungsgruppe angesehen, sondern eher als „Problemgruppe“. Ein weiterer Punkt der Studie besagt, dass die Fachhochschule Dortmund inzwischen zu den am meisten gewählten Hochschulen für bestimmte Studiengänge zählt, also hinter den Fachhochschulen Hamburg, Köln, Frankfurt und Aachen. Was könnten die Gründe sein? Ich nenne mögliche Gründe, wie beispielsweise eine gute Präsentation des Akademischen Auslandsamtes im Internet mit klar ersichtlicher

Zielgruppenausrichtung, oder die interessanten Studienangebote für ausländische Studienbewerberinnen und Studienbewerber, oder schlicht und ergreifend der Standort, also das Ruhrgebiet mit seiner engen Verzahnung zu anderen Städten. Aber im Großen und Ganzen hat es keine Evaluation zu dem Thema gegeben, weshalb Dortmund für bestimmte Gruppen so interessant ist. Ich habe vor drei Jahren bei uns eine Umfrage initiiert, noch in Papierform mit Fragebögen, an der alle ausländischen Studierenden der technischen Fachbereiche teilgenommen haben, denn da sitzen die meisten Ausländer, die wir beherbergen und eine Frage von vielen war auch: Wie sind Sie auf den Studienstandort Deutschland bzw. Dortmund gekommen? Die meisten haben über Hörensagen, z.B. „über Familie“ - d.h. Brüder, Schwestern, Cousins studieren bereits in Deutschland/studieren in Dortmund - angekreuzt und fabrizieren im Grunde genommen nichts anderes als einen Familiennachzug. Sie holen ihre jüngeren Geschwister oder irgendwelche weiteren Verwandten nach..

Das Internet wird bei uns natürlich gepflegt und gerne genutzt. Die Informationsweitergabe steht dabei an oberster Stelle. Das Corporate Design und das vorgegebene Layout wird über ein entsprechendes Handbuch - auch für alle anderen Medien/ Druckmedien - vordefiniert. Das einzige Problem ist, dass die Inhalte von jeder Abteilung bzw. jedem Dezernat selber kreiert werden. Von einer Personaleinsparung kann in diesem Sinne gar nicht die Rede sein, denn letztendlich musste ich jemanden freistellen, damit diese Person sich um die inhaltliche Ausgestaltung kümmert. Die Seiten müssen ständig aktualisiert und überarbeitet werden. Es müssen neue Informationen eingestellt werden, besonders der Link „Aktuelles“ sollte wirklich aktuell sein und nicht Informationen von vor einem Jahr beinhalten. Die Person musste erst geschult werden, damit wir, wenn wir ein Problem hatten, nicht jedes Mal in der Pressestelle anrufen und sagen mussten: So, kann jetzt mal jemand kommen und uns helfen? Denn letztendlich liegt die hochherrschaftliche Gewalt über das Internet im Moment noch bei der Pressestelle - natürlich in Kombination mit dem Marketing.

Und beim Marketing wäre ich dann beim nächsten Punkt. Bei uns an der Fachhochschule gibt es seit der letzten Rektorswahl ein neues, ein viertes, Prorektorat: Internationales und Marketing. Analog dazu ist ein Dezernat ins Leben gerufen worden, nämlich das von mir geführte Dezernat „Internationales und Hochschulmarketing“. Diese Kombination ist zurückzuführen auf den Prorektor. Es hat etliche Stimmen im Hause gegeben, die dagegen waren: Warum Internationales und Marketing zusammen? Es gibt aber gute Argumente, warum und weshalb diese Kombination nicht soweit hergeholt ist. Das hat letztendlich dazu geführt, dass die Hochschule sich verstärkt Gedanken macht, wie sie international auftreten möchte.

### **Das Internet**

Im Rahmen dieser ganzen Umstrukturierung hat sich ergeben, dass das Einstellen von Texten nicht mehr über die Pressestelle gemacht wird. Das wurde bis vor drei, vier Jahren noch so gehandhabt. Da gab man seine Texte einfach in die Pressestelle, die hat das Ganze dann eingestellt und man hatte weiter nichts damit zu tun. Das hat sich inzwischen konsequent geändert. Wir müssen also selber entscheiden, was wir einstellen, was wir damit machen und wie wir es machen, damit bestimmte Zielgruppen vernünftig erreicht werden. Schwierig war auf der ersten Seite „International“ als Oberbegriff für all das auszuwählen, was wir dann auch ggf. anbieten und verkaufen wollen. Das war bis vor kurzem noch nicht der Fall. Da

tauchte das Akademische Auslandsamt und die Internationalität überhaupt nicht auf der ersten Internetseite auf. Sie versteckten sich vielmehr unter „Service“. Und wir haben uns immer gefragt: Service ist zwar wichtig, sollte aber nicht unsere Überschrift sein. Also, warum stehen wir nicht alleine, direkt auf der ersten Seite, um gleich zu Beginn auch die entsprechende Zielgruppe erreichen zu können? Das hat einige Diskussionen im Hause gekostet. Aber schlussendlich hat es dazu geführt, dass wir nun mit der Überschrift „International“ auf der ersten Seite stehen und das Akademische Auslandsamt/ International Office auftaucht. Wir sind einfach davon ausgegangen, dass auf der Homepage die Rubrik „Aktuelles“ hochschulübergreifende Informationen anbietet, dass aber die einzelnen Bereiche schon die Möglichkeit haben sollen, ihre eigenen, für ihren Bereich aktuellen Themen einstellen zu können. Genau deswegen müssen wir unsere aktuelle Seite selber pflegen, wie die anderen Informationen, die wir anbieten. Da haben Sie aber das nächste Problem. Ich meine die Mehrsprachigkeit, das ist alles gut und schön, dass ist sicherlich auch ganz wunderbar zielgruppenorientiert, aber letztendlich müssen Sie erst mal Leute finden, die ihnen das Ganze übersetzen. Für mich dreht sich vieles bei der Gestaltung von Internetseiten und bei der Ausrichtung auf bestimmte Zielgruppenrichtungen um die Frage: Wie bekomme ich das mit vorhandenen Ressourcen geregelt? Wie kann ich mir es so einfach machen, wie es nur geht? Und da kommen dann sicherlich genau die Punkte zum Tragen, die wir während des Workshops schon angesprochen haben: Downloads, FAQs, Abfragemasken und ähnliches. Es werden auf der ersten Seite immer Bilder angezeigt, die aufrufbar sind und die in etwas längerem Text aktuelle Geschehnisse noch einmal wiedergeben. An das Corporate Design hält man sich zumindest auf den ersten Seiten sehr stark. Das trifft besonders auf die Zentralverwaltung zu, während die Fakultäten oder Fachbereiche das weniger beachten. D.h., Corporate Identity kann bis zu einem bestimmten Punkt runtergebrochen werden, aber dann hört es auf. Gerade in Richtung der Fachbereiche ist doch eher die Bestrebung da, eine gewisse Autonomie zu wahren und sich eben nicht als Teil einer Identität zu sehen.

### **„Gute und schlechte Zielgruppenansprachen“**

Nun, die Erfahrung zeigt, dass das, was auf den Internetseiten steht, viel zu lang, viel zu textlastig und, vor allen Dingen, viel zu deutsch ist. Ich habe mich dann ein bisschen damit befasst, wie Internetseiten überhaupt aussehen sollten bzw. wie eine Zielgruppenansprache funktionieren soll, wie die Identifikation der Zielgruppe aussieht und wie die Erwartungen der Zielgruppe sind. Da fehlt allerdings das Instrument der Evaluation, denn wenn ich die Erwartungen der User kennen möchte, muss ich sie erst mal in Erfahrung bringen. Das ist ein Problem, dass ich etwas ins Internet stellen lasse oder stelle, von dem ich denke, dass es für meine Klientel, die ich beglücken möchte, wichtig sein könnte. Ob es tatsächlich so ist, das müsste eigentlich erst mal herausgefunden werden. Das gleiche gilt für die Bedarfssituation. Wie ist die Bedarfssituation? Ist die sie wirklich so, dass Visumsfragen über das Auslandsamt geklärt werden müssen? Dazu müsste man einmal herausfinden, ob da nicht auch ganz andere Einrichtungen eher kompetent wären. Wenn ja, müssten Auslandsämter erst weitere Schlüsselqualifikationen erwerben. Und wie ist das Internetverhalten unserer Klientel? Das sind für mich alles Punkte, die erst mal evaluiert werden müssten, damit ich überhaupt vernünftige Rückschlüsse ziehen kann. Denn ansonsten werde ich – so sehe ich es zumindest – immer wieder das einstellen, was ich für wichtig halte, also ganz nach meiner subjektiven Einschätzung aufgrund meiner Erfahrung, die ich gemacht habe. Dazu gehört: Verstehen wir die angesprochene Zielgruppe? Wir entscheiden, was für die Studienbewerberin, den

Studienbewerber wichtig ist. Das entscheidet nicht dieser Mensch selber, wir stellen – meinen wir jedenfalls – ein umfassendes Angebot ins Netz und wir können nur hoffen, dass wir alles das abdecken, was ein Studienbewerber benötigt.

Außerdem wäre darüber nachzudenken, ob es denn wirklich wichtig und erforderlich ist, mit seinen Internetseiten ganz bestimmte Gruppen ganz besonders in spezieller Form oder auch in spezieller Sprache anzusprechen? Wir haben beispielsweise einen sehr hohen Anteil arabischer Studierender. Ist es sinnvoll, wenn man sich weiter auf diesen Teil der Zielgruppe fokussieren will? Ich meine, man kann es auch ganz anders machen, zumindest versuchen wir, in diese Richtung zu gehen. Es gibt ja die Möglichkeit, mit Vereinen zusammenzuarbeiten. In Dortmund beispielsweise gibt es arabische oder moslemische Vereine, die im Internet etwa folgende Informationen enthalten haben: „Wo ist die nächste Moschee?“, „Wann ist Ramadan?“, oder „Wo kann ich beten?“. Wir versuchen, ein kleines Netzwerk aufzubauen, ohne wieder das Rad selber erfinden zu müssen.

Es gibt aber auch schlechte Erfahrungen bei der Zielgruppenansprache, nämlich durch zuviel Text. Ausländische Studienbewerber haben wenig Spaß daran, von oben nach unten scrollen zu müssen. Denn wenn man unten angekommen ist, hat man wahrscheinlich alles, was oben stand, schon längst wieder vergessen. Wir haben uns das damals sehr einfach gemacht, wir haben nämlich einfach Teile einer Print-Broschüre ins Internet umgesetzt. Das würde ich absolut nicht empfehlen. Es ist wirklich sinnvoll, das Ganze von vorne anzufangen und wirklich zu bedenken, was die Klientel will. Was kann ich ihr anbieten, wo liegen unsere Schwerpunkte, was sind unsere Spezialitäten? All das sollte dann eben relativ kurz und knapp auf einer Seite beantwortet werden. Ein weiteres Problem ist die Sprache. Sie ist in den meisten Fällen immer noch sehr bürokratisch – damit meine ich jetzt nicht nur unsere Seiten – ich habe mir auch Seiten von anderen Hochschulen angeschaut. Das ist für viele unserer Kunden teilweise schwer verständlich. Es fängt schon mit dem Begriff „Akademisches Auslandsamt“ an. Akademisches Auslandsamt bei Deutschen heißt: „Ach, die sind ja nur für die Ausländer zuständig“. Bei Ausländern heißt es dann oft: „Wieso, ihr seit ja so was wie eine Ausländerbehörde“. Ich möchte – was ja viele von ihnen sowieso schon seit längerer Zeit machen – das Ganze umbenennen in „International Office/ Akademisches Auslandsamt“. Es wäre aber falsch, den Begriff Akademisches Auslandsamt ganz zu ersetzen, weil es ganz einfach ein feststehender Begriff hier in Deutschland ist und von daher sollte er zumindest gleichberechtigt mit einer englischen Bezeichnung im Netz auftauchen.

Zudem habe ich festgestellt, dass durch den Internetauftritt des Auslandsamtes bei Fachhochschulen - zumindest in Nordrhein-Westfalen oder auch im Fall Dortmund - die Internationalität noch lange nicht im Bewusstsein einer Hochschulöffentlichkeit so fest verankert ist, wie es möglicherweise an Universitäten der Fall ist. Aber durch die Präsenz im Internet ist die Akzeptanz der Internationalität und damit auch die Wahrnehmung dieser Abteilung, die dafür zuständig ist, gewachsen. Meine Einflussnahme war dahingehend, dass der Punkt Internationalität im Leitbild auftaucht. Wir sind weltoffen. Das war der große Leitsatz.

Internationalität besteht nicht nur aus ausländischen Studienbewerberinnen und Studienbewerbern, sondern auch aus deutschen Studierenden, die ins Ausland gehen, aus Forschern und Gastwissenschaftlern, die an die Hochschule kommen bzw. umgekehrt, also an Partnerhochschulen gehen. Ich möchte nicht nur die

ausländischen Studierenden hier als Zielgruppe ansprechen, es gibt noch eine zweite große Klientel, für die ich mich zuständig fühle: die deutschen Studierenden, die ins Ausland gehen möchten und die Informationen und Unterlagen brauchen usw. Für diese Zielgruppe gibt es viele Informationen im Internetangebot, bei uns unter dem Link „Deutsche Studierende“. Da sind sämtliche Stipendien aufgelistet, es gibt die Bewerbungsunterlagen zum Herunterladen. Ich sehe, dass die Informationen, die die deutschen Studierenden in die Beratung mitbringen, wesentlich besser sind als noch vor ein paar Jahren. Sie nutzen die Möglichkeit, sich schon über unsere Seiten vorab zu informieren. Die Beratung fängt an einem ganz anderen Punkt an, schon viel mehr in der Tiefe als es vorher der Fall war. Was im Moment leider noch komplett fehlt, das wird sich aber ändern, ist der ganze Komplex „Internationale Partnerschaften“. Eine Datenbank mit aktuellen Ansprechpartnern und mit entsprechenden Förderprogrammen ist geplant. Aber da wir das selber machen müssen, ist es immer alles eine Frage der Zeit, bis es umgesetzt werden kann.

**Regina Dehning (Leiterin der Marketingabteilung der Universität Künste Berlin):  
Verknüpfung von online- und offline-Elementen bei der Nutzung des  
Internet als strategisches Instrument des internationalen  
Hochschulmarketings**

Clemens Lerche:

Frau Dehning ist Leiterin der Marketingabteilung der UdK Berlin (Universität der Künste). Sie wird heute zum Thema „Online-Offline-Verknüpfung“ referieren. Frau Dehning:

Ich möchte Ihnen berichten, wie bei uns an der Universität der Künste in Berlin die Verknüpfung von Online- und Offline-Elementen praktiziert wird. Vorab kurz zu meiner Person: ich bin seit drei Jahren an der Universität der Künste Berlin gemeinsam mit meiner Kollegin Christine Faber für den Marketingbereich verantwortlich. Wir arbeiten eng mit der Pressestelle und dem Veranstaltungsbereich zusammen und sind als Stabsabteilung direkt dem Präsidenten unterstellt.

Die Universität der Künste Berlin wirbt mit dem Slogan: „Alle Künste unter einem Dach“. Wir bieten alle Sparten, alle Künste und alle Studiengänge an, die es im Bereich der Künste gibt. Wir sind die größte künstlerische Hochschule in Deutschland. Künstlerisch ist in dem Fall das Attribut. Wir sind eine künstlerische Hochschule über alle Sparten hinweg, haben 4.500 Studierende, Professorinnen, Professoren, Gastprofessoren, ungefähr 33 Studiengänge, bauen im Moment sehr stark den Weiterbildungsbereich aus und haben mit 18% ausländischen Studierenden einen relativ hohen Ausländeranteil. In manchen Studiengängen geht er bis zu 30%.

**Unsere Auffassung von Marketing**

Eine Marketingabteilung an der Universität der Künste in Berlin gibt es seit 1998. Wir haben damals schon festgestellt, dass wir mit einem NPO- (non-profit-organisation) Marketing uns auf verschiedenen Märkten bewegen und auch verschiedene Arten von Marketing betreiben. Einerseits wollen wir die allgemeine Öffentlichkeit erreichen, um unser Image möglichst positiv darzustellen. Wir machen also public-marketing, indem wir die Presse bedienen und verschiedene PR-Aktionen durchführen. Wir bewegen uns auf einem Beschaffungsmarkt. Wir versuchen Mittel zu beschaffen, Fundraising, Drittmittel einzuwerben, Stiftungen anzusprechen, Spenden einzuwerben, Mäzene an uns zu binden oder über Public-Private-Partnerships Sponsorship-Projekte zu realisieren. Und wir bewegen uns auf dem Absatzmarkt. Wir schauen, welches sind unsere Produkte? Welche möchten wir entwickeln? Welche neuen Studiengänge können wir aufbauen oder anbieten? Was ergänzt unser Profil oder was fehlt vielleicht noch?

Dann haben wir uns über die Zielgruppen Gedanken gemacht, die sich bei uns vorstellen: Bewerber für Studiengänge, national oder international, wobei man nicht nur daran denken darf, Abiturienten oder Leute anzusprechen, die sich kurz vor dem Schulabschluss befinden, sondern auch Kandidaten, die man eventuell aus anderen Studiengängen zu sich heranziehen möchte. Kunden, die sich auf dem Weiterbildungsmarkt bewegen und Lehrende, denn wir wollen auch die interessantesten Lehrenden anwerben. Wir sind stark daran interessiert, Mäzene oder Partner im

Bereich Sponsoring zu finden. Institutionelle Partner sind für uns bedeutsam: Universitäten zum Aufbau von Netzwerken, Museen, Galerien, Konzerthäuser, Schauspielhäuser, die an Projekten mit unseren Professoren und Studierenden interessiert sind. Zudem die Alumni, die Pressevertreter und nicht zu vergessen die internen Zielgruppen, also die Studierenden selbst, die schon da sind, die wir später möglichst einmal als Alumni weiter an uns binden oder die Bindung eben erhalten wollen. Aber auch Lehrende, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind eine Zielgruppe.

Es ist logisch, dass wir verschiedene Mittel benutzen, um diese verschiedenen Zielgruppen zu bedienen. Es folgt eine kurze und nicht vollständige Aufzählung: wir haben eine Imagebroschüre, die wir in zwei Sprachen aufgelegt haben. Wir haben zusätzlich zur Imagebroschüre noch mal zu jeder einzelnen Fakultät eine kleine eigene Broschüre für diejenigen, die sich speziell nur für diesen Bereich interessieren. Wir legen gerade eine Weiterbildungsbroschüre auf, in der alle Angebote, die es im Weiterbildungsbereich gibt, aufgeführt sind. Dann gibt es Veranstaltungsverzeichnisse mit Projekten, Konzerten und Ausstellungen. Nicht nur im eigenen Haus, sondern auch mit den Partnern zusammen. Wir entwickeln viel für die Studienanfänger und für die Bewerber – das sogenannte „Starter-package“, indem sich sowohl „trockene“ Infos über die Uni, über die Immatrikulation, über die Begrüßungsfeier für die Erstsemester, als auch kleine Gimmicks befinden, damit sie möglichst gleich eine Idee davon kriegen, mit welchen Partnern wir zusammenarbeiten. Eine Broschüre für den Anfang und die Bewerbung gehört dazu. Dann natürlich das Vorlesungsverzeichnis, Standard an jeder Hochschule. Pressemitteilungen gehören ebenfalls zum Standard. Das UdK-Bulletin ist ein internes Kommunikationsinstrument, in dem wir nur für die Kolleginnen und Kollegen, Studierende und Professoren interne Mitteilungen weitergeben. Einmal im Jahr bringen wir als Medienkooperation mit einer Berliner Tageszeitung eine Sonderbeilage zu einem unserer großen Events - zu den Tagen der offenen Tür - heraus. Dann gibt es ein sogenanntes Infonetz, das ein Offline-Instrument ist, nämlich die Papierversion eines Newsletter, der zweimal im Jahr speziell an Partner verschickt wird, die mit uns schon zusammengearbeitet haben oder die wir noch für uns interessieren wollen; weiterhin gibt es einen Alumni-Newsletter, der zweimal im Jahr erscheint und Marketingmaßnahmen wie Messedisplays, kleine Merchandising-Produkte und spezielle Flyer oder Kommunikationsmittel, die wir nur für bestimmte Projekte, die im jährlichen Rhythmus wieder auftreten, herausbringen.

Sie sehen, es ist ein bunter Strauß von Instrumenten, wobei sich nicht jedes Instrument auch im Online-Auftritt wiederfindet. Dazu muss ich sagen, wir planen und setzen gerade einen neuen Online-Auftritt um. Bei dem neuen Internet-Auftritt der UdK haben interessierte Studierende in spe unterschiedliche Zugangs-Möglichkeiten. Sie können, wenn sie schon wissen, in welchen Studienbereich oder in welches Institut sie ungefähr wollen oder in welcher Sparte sie sich bewegen wollen, über die Navigation direkt auf eine der Fakultäten zugreifen - die fakultätsbezogene Navigation.

Sie können aber auch, wenn sie noch gar nicht wissen, was sie studieren wollen, die themenbezogenen Navigation nutzen, oder über eine Zielgruppennavigation einsteigen.

Man kann sich beispielsweise Pressemitteilungen per Fax oder per Post zuschicken lassen. Oder aber genauso aktuell auf der Homepage unter der Zielgruppennavigation abrufen. Ich kann mich als Alumni über den schriftlichen

Newsletter bedienen lassen. Ich kann aber auch sagen, das Papier will ich nicht mehr haben oder ich ziehe sowieso ständig um und lasse ihn mir lieber elektronisch zukommen. Oder ein weiteres Beispiel: das Infonetz. Das ist eine Papierversion eines Newsletters speziell für die Zielgruppe Partner, Sponsoren, Mäzene, Klienten aus der Industrie und aus der Wirtschaft, den man sowohl offline als auch online erhalten kann. Und Events bzw. wichtige Veranstaltungen bewerben wir natürlich direkt auf der Homepage.

### **Einheitliches Erscheinungsbild**

Was wir als sehr wichtig empfinden, ist ein einheitliches Erscheinungsbild und eine einheitliche Informationspolitik, um eine Wiedererkennbarkeit für unsere Interessenten zu gewährleisten. Es kann nicht sein, dass wir eine Broschüre weitergeben, die schon zwei oder drei Jahre alt ist oder in der wir bestimmte Informationen gar nicht drin haben, die wir nur online bringen. Wir erkennen, dass unsere Online-Instrumente uns dazu erziehen, unsere Offline-Instrumente gut zu pflegen. Wichtig zu beachten ist, dass wir auf den Papierversionen oder auf den Offline-Instrumenten sagen, wo man das online finden kann und umgekehrt: Sie können die Informationen auch zugeschickt bekommen oder fordern die Broschüren oder Infos dazu bei uns an.

Klarer Vorteil: Online kann man schneller aktualisieren, als dass man eine achtseitige Broschüre mal schnell neu auflegt. Wir haben online eine größere Informationstiefe und wir haben online eine ständige Verfügbarkeit, die wir unseren Interessenten, unseren Partnern anbieten. Wir versuchen zwar zwischen 7:30 Uhr und 18:00 Uhr telefonisch erreichbar zu sein, aber online ist man das 24 Stunden. Wir können unterschiedliche Zielgruppen mit ihrem Lieblingsmedium erreichen. Es ist dabei zu berücksichtigen, dass, wenn Sie für eine bestimmte Veranstaltung werben, und es z.B. um klassische Musik geht, bei der wir wissen, dass meistens die Eltern der Studierenden, die Großeltern und ältere Besucher aus der Stadt Berlin kommen, Sie dort kaum jemanden treffen werden, der die Informationen im Internet abrufen. Es ist also logisch, dass Sie diese Zielgruppe offline ansprechen. Genauso umgekehrt: Bei Ihren potenziellen Studien-Bewerbern, die zwischen 18 und 25 Jahre alt sind, ernten Sie nur ein müdes Lächeln, wenn Sie sagen, ich schicke Ihnen mal eine Broschüre zu.

Der Betreuungsaufwand muss richtig eingeschätzt werden. Natürlich ist es online leichter, aktuell zu sein, aber wir empfinden es auch als schwierige Aufgabe, dem Aktualitätsanspruch zu genügen. Und man muss daran denken: Welche dieser Instrumente müssen zentral gepflegt und welche können dezentral in einzelnen Bereichen übernommen werden? Das gilt für alle Instrumente.

Abschliessend noch ein Beispiel: Wie bewerben wir eine Weiterbildungs-Veranstaltung? Wir sind über verschiedene Verteiler gegangen. Wir haben im Ausland in den jeweiligen Fachzeitschriften geworben. Wir haben die Dozenten, die diese Summerschools angeboten haben, gebeten, ihre persönlichen Verteiler oder ihre persönlichen Kontakte uns zur Verfügung zu stellen und haben die beschickt. Wir haben im Inland in markanten Städten, wo wir wissen, da gibt es einen guten Wettbewerber, da gibt es eine Kunsthochschule oder Musikhochschule, die so etwas ähnliches anbietet, die auch diese Zielgruppe anspricht, die Fachmedien bedient, wie auch die jeweiligen Homepages von Stadtmarketingseiten. So haben wir die Kunden erreicht und es geschafft, von 135 Plätzen, die für diese Summerschool zur

Verfügung standen, 100 zu besetzen. Was für den ersten Anlauf gar nicht so schlecht ist. Und wir haben jetzt einen Stamm von Adressen, den wir ausbauen, den wir weiterhin pflegen und mit Informationen versorgen wollen und hoffen, dass wir durch dieses Schneeballsystem die Zielgruppe flächendeckend ansprechen können.

## **Henrike Evers, M.A., wissenschaftliche Mitarbeiterin des Reformprojektes Incoming Students an der Hochschule Bremen: Organisatorische Verankerung des Internet-Auftrittes**

Guten Tag. Ich freue mich, dass ich Ihnen heute über unsere Praxis an der Hochschule Bremen berichten darf. Ich bin Henrike Evers, wissenschaftliche Mitarbeiterin im Projekt Incoming Students. Mit diesem Projekt werden die Angebote für die ausländischen Studierenden an der Hochschule Bremen ausgebaut. Und eines der zentralen Angebote im weltweiten Markt ist natürlich das Internet. Ich werde über die organisatorische Verankerung der Internet-Seiten innerhalb der Hochschule sprechen sowie über die Schnittstelle zur externen Marketingberatung, die wir bei der Erstellung der Internet-Seiten hinzu gezogen haben. Diesen Zusatz halte ich für relevant, da sich die Erfahrungen auch in einer hochschulinternen Marketing-Abteilung widerspiegeln können.

Mein Beitrag ist angekündigt unter dem Thema: „Eine organisatorische Verankerung des strategischen Marketinginstrumentes Internet ist von entscheidender Bedeutung für den Erfolg des Internet.“ Was heißt das eigentlich konkret? Für mich heißt das: Wer ist eigentlich verantwortlich für die Erstellung und Aktualisierung der Internetseiten? Ist das eine Marketing-/ PR- Abteilung? Oder ist es eine Person? Dann: Wie muss die verantwortliche Person oder Abteilung in der Hochschule eingebunden sein? Und, ganz zentral: Wer ist weisungsbefugt? Weiterhin: Was macht eigentlich Erfolg aus? Wie messen wir Erfolg? Ist Erfolg quantitativ, ist das qualitativ zu messen? Zählen wir einfach die Zugriffszahlen auf die Internetseiten oder ist eine Befragung notwendig?

Ich werde in meinem Beitrag zunächst einige Worte zu dem Projekt und seiner Verankerung in der Hochschule sagen, damit Sie unsere Erfahrungen im Bereich Marketing und Internet einordnen können und damit verständlich wird, wo und warum Schwierigkeiten auftreten können und wie wir diese lösen. Dann werde ich etwas zur Struktur der Internet-Seiten sagen, da sich daraus ergibt, mit wem wir wie zusammen arbeiten. Abschließend stelle ich die Zusammenarbeit mit den beteiligten Stellen noch einmal zusammenfassend dar.

### **Das Projekt „Incoming Students“**

Wir bauen mit diesem Projekt die Angebote für die Austauschstudierenden, die ein bis zwei Semester bleiben, und die Studierenden in Masterprogrammen aus. Die Projektlaufzeit beträgt drei Jahre, bis August 2004. Für dieses Projekt sind wir vom Stifterverband für die deutsche Wissenschaft als Reform - Fachhochschule ausgezeichnet worden und werden auch von diesem finanziert. Aber auch als Drittmittelprojekt sind sicherlich viele unserer Erfahrungen auf andere Hochschulen übertragbar.

Das Projekt besteht aus verschiedenen Bausteinen: Wir haben erstens Programme zur Intensivierung der fachlichen Betreuung sowie zur Intensivierung der sozialen Betreuung entwickelt. Dann bieten wir ein Studium Generale für die Austauschstudierenden an, das „Programme for success“. Und drittens wollen wir die interne Hochschulorganisation, also die Abläufe und die Kommunikation in Bezug auf Gaststudierende transparenter machen und verbessern. Und damit alles unserer

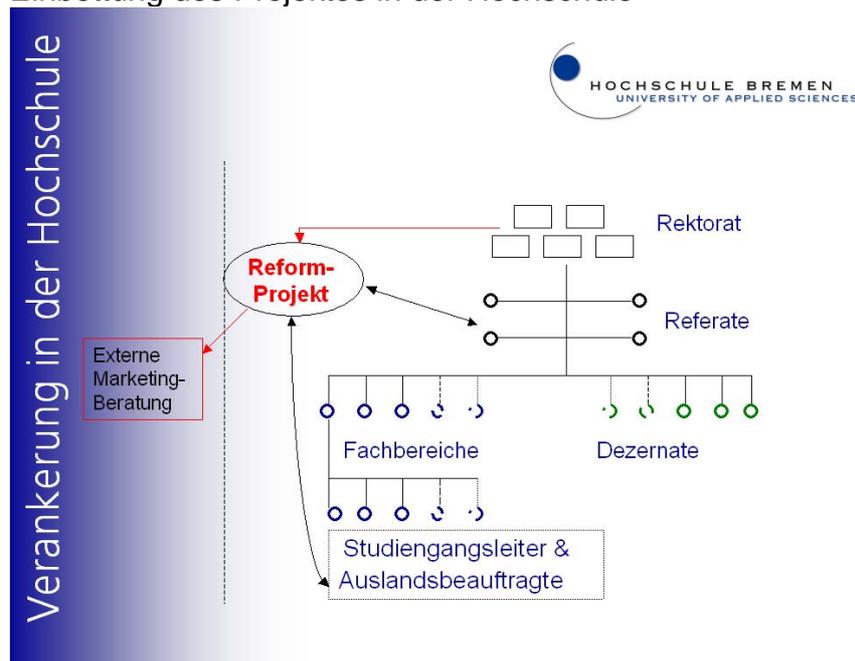
Zielgruppe, den ausländischen Studierenden, auch bekannt gemacht wird, wurde ein weiterer Schwerpunkt im Projekt auf das Marketing gelegt.

### Was machen wir im Marketing?

Von zentraler Bedeutung bei den elektronischen Medien ist natürlich der Internetauftritt, da man mit diesem weltweit informieren und werben kann. Darüber hinaus haben wir zwei elektronische Newsletter entwickelt, einen internen Newsletter für die Mitarbeiter, der über Themen rund um die Internationalität an der Hochschule Bremen berichtet. Und einen externen Newsletter, der auf Englisch über Forschung und Angebote der Hochschule Bremen berichtet und sich an die internationalen Partnerhochschulen richtet. Der Vollständigkeit halber soll noch kurz erwähnt werden: Bei den Printmedien erstellen wir zur Zeit einen Informationsordner für die ausländischen Studierenden, das „Vademecum“. Weiterhin erstellen wir Flyer, Studiengangsbeschreibungen, Poster und eine Mappe für das Zeugnis. Wichtig ist, dass alles im Design der Marke „Link to success“ gestaltet wird, die einen Wiedererkennungseffekt bei den ausländischen Studierenden sichern soll.

Hinsichtlich der Internet - Seiten möchte ich betonen, dass wir nicht den gesamten Internet - Auftritt der Hochschule Bremen bearbeiten, sondern den Auftritt für eine spezielle Zielgruppe: die ausländischen Studierenden. Und hier differenzieren wir noch einmal nach Austauschprogramm - Studierenden, Masterstudierenden und Studierenden, die ein ganzes Studium bei uns absolvieren. Die Betreffenden finden dann jeweils unter dem Bereich, dem sie zugehören, sämtliche für sie relevanten Informationen. Der Internet-Auftritt ist nicht länderspezifisch ausgerichtet. Wir haben bei dem neuen Internet - Auftritt einen Spagat gemacht zwischen der Erstellung eines eigenen Bereiches für diese Zielgruppe und der möglichst optimalen Integration in den bereits bestehenden Auftritt. Daraus ergibt sich schon, dass wir in einigen Bereichen sehr eng kooperieren müssen – sowohl vom Inhalt, als auch von der Struktur und vom Design.

### Einbettung des Projektes in der Hochschule



Hier sehen Sie eine vereinfachte schematische Struktur der verschiedenen Hochschulbereiche und die Anbindung des Projektes in der Hochschule. Die Hochschule Bremen hat neben dem Rektor drei Konrektorate: das Konrektorat „Lehre und Studium“, das Konrektorat „Internationales“ und das Konrektorat „Forschung“. Unser Projekt, das sich an die ausländischen Studierenden richtet, ist beim Konrektorat „Lehre und Studium“ angesiedelt. Diese Anbindung hat einfach historische Hintergründe, bedeutet aber, dass neben dem Rektor zwei Konrektoren hinter dem Thema „Internationalität“ stehen. Dies macht vielleicht den hohen Stellenwert des Themas „Internationalität“ im Rektorat deutlich. Das Projekt kooperiert bei den Internet-Seiten eng mit den Referaten, insbesondere dem Akademischen Auslandsamt und der Pressestelle, darüber hinaus mit den Studiengangsleitern und Auslandsbeauftragten der Fachbereiche sowie dem Immatrikulationsamt und dem Rechenzentrum.

Für das Projekt ist nur das Konrektorat weisungsbefugt. Mit den anderen Bereichen, mit denen wir bei den Internetseiten zusammenarbeiten – die Fachbereiche, das Akademische Auslandsamt, die Pressestelle, das Rechenzentrum, das Immatrikulationsamt, – mit diesen müssen wir uns abstimmen und eine Einigung erzielen, aber sie sind uns letztendlich nicht weisungsbefugt. Das haben wir als sehr positiv empfunden, weil es einfach die Entscheidungswege ganz enorm verkürzt. Wenn es um die Umsetzung geht, besteht die Gefahr, dass es bei einem großen Entscheidungsgremium sehr langwierig wird oder sogar keine Einigung erzielt wird. Die schnellen Entscheidungen werden zudem durch die hohe institutionelle Verankerung erleichtert.

Wir haben im Projekt eine externe Marketingberatung hinzu gezogen, die uns zuarbeitet. Im Moment sind wir, das Projekt gemeinsam mit dieser Marketingberatung, fast eine stellvertretende „Marketingabteilung für internationale Studierende“ an der Hochschule. Und auch diese externe Beratung haben wir als sehr positiv empfunden. Es ist eine große Unterstützung, wenn eine externe Person mit dem Blick von außen, mit der Erfahrung aus der Wirtschaft und vor allem mit Fachkenntnis die Dinge mit entwickelt und beurteilt. Zugleich ist diese Professionalität natürlich auch eine interne Argumentationshilfe.

Hinsichtlich des Akademischen Auslandsamtes sehen wir uns als Unterstützung und Ergänzung. Das Akademische Auslandsamt besteht aus zweieinhalb Personen, von denen zwei ganztags und eine halbtags arbeiten. Es kann daher von der Kapazität her gar nicht ein Marketing-Konzept komplett neu entwickeln. Ganz wichtig ist hier, dass wir sehr eng zusammen arbeiten und uns abstimmen – was wird eigentlich gebraucht, was ist sinnvoll und notwendig. Auch wenn rein formal das Akademische Auslandsamt keine Entscheidungsbefugnis über die Maßnahmen des Projektes hat, – man muss einfach mit guter Arbeit überzeugen. Sonst werden die entwickelten Produkte auf Dauer nicht bestehen.

### **Der Internet-Auftritt**

Der zusätzliche Internetauftritt „Link-to-succes“ für die ausländischen Studierenden wurde im November 2002 gestartet. Bis dahin wurden die Seiten der Hochschule von der Pressestelle komplett koordiniert und von einer externen Agentur erstellt. Der Auftritt war bis dato komplett dezentral, d.h., alle Bereiche haben selber eingestellt – Fachbereiche, Akademisches Auslandsamt, Immatrikulationsamt sind für die Aktualisierung selber verantwortlich. Es gab und gibt leider keinen Webmaster.

Die sich daraus ergebenden Schwierigkeiten sind offensichtlich. Einige Fachbereiche oder Studiengänge sind in diesem Bereich stark engagiert, andere setzen andere Prioritäten. Manche aktualisieren die deutschen Seiten, aber die englischen Seiten werden etwas vernachlässigt. Wenn man aber die Zielgruppe der internationalen Studierenden ansprechen will, ist es außerordentlich wichtig, dass die englischen Seiten nicht nur an der Oberfläche, sondern wirklich bis in die dritte, vierte Ebene in Englisch vorhanden sind. Da muss es eigentlich jemanden geben, der nachfasst. Zudem war der bisherige Auftritt tendenziell aus der Sicht der Hochschule gedacht, d.h., es gibt auf der Startseite die Rubriken „Lehre und Studium“, „Internationales“, „Forschung und Transfer“, „Weiterbildung“, „Kultur“, „Bibliotheken“, „Allgemeines“.

Für die internationalen Studierenden kommen jedoch viele Informationen von verschiedenen Bereichen zusammen. Sie müssen Informationen über die Studiengänge und die Vorlesungen haben – das ist unter den einzelnen Studiengängen zu finden. Sie müssen die Zulassungsmodalitäten kennen – das ist dem Immatrikulationsamt zugeordnet. Sie benötigen Informationen vom Akademischen Auslandsamt, wie z.B. Visabestimmungen oder Wohnungen. Sie wollen Informationen über Deutschkurse, und so weiter.

Was haben wir nun gemacht? Wir haben die bestehenden Informationen der verschiedenen beteiligten Stellen an der Oberfläche gebündelt, dabei neu strukturiert und mit noch fehlenden Informationen ergänzt. Daher gibt es nun direkt von der Startseite der Hochschule Bremen einen Unterpunkt „Internationale Studierende“, zu dem man über das entwickelte Logo oder die Seiten des Akademischen Auslandsamtes gelangt. Hinter dem Logo folgt dann die neue Startseite für diese Zielgruppe. Somit weiß man sofort, aha, hier kommt man auf einen neuen Bereich. Die neuen Seiten sind auch in der Gestaltung leicht modifiziert, wobei wir Wert darauf gelegt haben, dass die Gestaltung an das von der Pressestelle der Hochschule entwickelte, bestehende Design der Hochschule angelehnt bleibt. So wird die Zugehörigkeit innerhalb der Hochschule dokumentiert und zugleich aber die zielgruppengerechte Ansprache sicher gestellt. Die neuen Seiten sind zudem technisch komplett unabhängig. Das ist für uns sehr wichtig, denn dadurch waren wir in der konkreten Umsetzung flexibler.

Mit diesem Verfahren der Zusammenfassung der bestehenden Informationen an der Oberfläche und der Ergänzung haben wir auf den Seiten für ausländische Studierende eine Kombination aus zentral und dezentral. D.h. an der Oberfläche der Seiten „Link-to-Success“ werden nun von uns zentral Informationen eingestellt und gepflegt. Von diesen Seiten aus wird dann aber jeweils auf die bestehenden Seiten der Beteiligten verlinkt, d.h., man kommt von den zentralen Seiten beispielsweise wieder auf die Seiten der Fachbereiche, auf die Seiten des Akademischen Auslandsamtes, etc.

Der Vorteil dieser Vorgehensweise ist, dass die Verantwortung und die Identifikation mit den Seiten in den jeweiligen Bereichen bleibt. Wir können nicht von uns aus zentral alle relevanten Informationen einstellen. Das ist weder personell noch inhaltlich umsetzbar – wir wissen nicht, was in den Studiengängen angeboten wird oder was im Akademischen Auslandsamt für Veranstaltungen geplant werden. Wir kümmern uns aber darum, dass die zentralen Informationen aktuell sind, dass Informationen sinnvoll gebündelt werden, dass die Links funktionieren und weisen

die Beteiligten u.U. darauf hin, dass Seiten aktualisiert werden müssen. Vorteilhaft wäre hier, wie gesagt, auf Dauer ein Webmaster oder eine Webmasterin, die ein Auge darauf hätte, dass auch die „Unterseiten“ auf Englisch immer aktuell sind.

Diese „einfachen“ Verlinkungen sind unproblematisch. Längere Abstimmungsprozesse wurden dort notwendig, wo wir neue Dinge eingeführt haben. Z.B. bieten wir den Studierenden nun chronologische „to-do-listen“ an, die ihnen bereits 1 ½ Jahr im Voraus Anleitung geben, was sie wann zu tun haben. Diese sind ein schönes Beispiel für die internen organisatorischen Abstimmungsprozesse. Hier haben wir z.B. eine studiengangübergreifende Liste der englischsprachigen Seminarangebote eingefügt oder verbindliche zeitliche Abläufe definiert. Diese studiengangübergreifenden Prozesse und Angebote müssen natürlich intern intensiv mit den jeweils Beteiligten abgestimmt werden. Wir müssen als Projekt mit den Beteiligten, also den Studiengängen, dem Immatrikulationsamt, und so weiter, einen Konsens finden. Im Falle der Liste der englischsprachigen Seminarangebote zum Beispiel durch ein internes Verrechnungsverfahren. Mit diesem internen Verrechnungsverfahren waren die Studiengänge dann bereit, ihre englischsprachigen Seminare für Austauschstudierende aller Fachrichtungen zu öffnen und auf den Internet-Seiten einzustellen. Dafür ist es natürlich gut, dass das Projekt direkt dem Rektorat zugeordnet ist. Diese Zuordnung vereinfachte z.B. die Einführung und Umsetzung des angesprochenen Verfahrens. Zum Anderen unterstreicht sie die Relevanz, die das Rektorat den Maßnahmen beimisst.

### **Fazit**

Zusammenfassend kann ich sagen, dass die zielgruppengerechte Nutzerführung und damit die Neu-Strukturierung der Informationen auf den Internet-Seiten, der sich die interne Hochschulstruktur unterordnet, sehr wichtig war. Dies erfordert jedoch häufig intensive Abstimmungsprozesse mit den Beteiligten. Weiterhin ist bei den Internet-Seiten der Hochschule Bremen die Kombination aus zentral und dezentral erfolgreich. Mit dieser Kombination hat man immer aktuelle Eingangsseiten auf Deutsch und Englisch, während die speziellen Fachinformationen jedoch von den jeweiligen Bereichen eingestellt werden. Des Weiteren hat sich bei uns herausgestellt, dass die Beratung durch eine externe Marketingagentur eine sehr gute Entscheidung war. Eine professionelle Umsetzung, eine gute Gestaltung und eine sinnvolle Seitenstruktur überzeugen den Nutzer und alle weiteren Beteiligten. Weiterhin halten wir die Aufhängung an das Rektorat für sinnvoll und notwendig, da dies zum Einen die Entscheidungsprozesse beschleunigt, zum Anderen die Relevanz unterstreicht, die das Rektorat dem Medium Internet und den entwickelten Maßnahmen beimisst.

Vielen Dank für ihre Aufmerksamkeit.

## **Dr. Karl-Heinz Schlosser (Dezernent Ruhr-Universität Bochum): Ökonomische Vorteile des Einsatzes von Internet als dem zentralen strategischen Element des Hochschulmarketings**

Clemens Lerche:

Dr. Karl-Heinz Schlosser, Ruhr - Universität Bochum ist Leiter im Dezernat 6 der Ruhr – Universität Bochum

Dr. Schlosser:

Ich stehe einem Dezernat an der Ruhr-Universität vor, das von mir immer als Gemischtwarenladen bezeichnet wird, weil in diesem Bereich alles das zusammengefasst ist, was irgendwie mit „I“ und „K“ anfängt. Also mit Informations- und mit Kommunikationstechnik.

Ich habe mich gefragt, wo definiert ist, was E - Government eigentlich bedeutet? Denn als wir angefangen haben, gab es dieses Wort nicht. Es gibt ein großes Projekt der Bundesregierung und dort heißt es: Nutzung elektronischer Informations- und Kommunikationstechniken, insbesondere also des Internets zur Einbeziehung des Kunden. Im Hochschulbereich sind das zum Beispiel Studierende, Partnerhochschulen, andere Behörden, auch andere Hochschulen in der Nähe oder weiter entfernt, wobei diese nicht unbedingt Partnerhochschulen sein müssen. Diese Kunden sollen in das Handeln von Regierung und öffentlicher Verwaltung, sprich Hochschulen, eingebunden werden.

Wenn ich mir die Terminologie der Workshop-Teilnehmer richtig angehört habe, dann stelle ich fest, die Definition gilt noch. Es gibt wie bei uns auch noch ein Auslandsamt und ein Immatrikulationsamt. Die Diktion, die aus dem Selbstverständnis von Hochschulen als verlängertem Arm vom Ministerium kommt, scheint in Deutschland tatsächlich noch da zu sein. Und ich gestehe, ab und an komme ich in Bochum auch damit in Berührung.

Vorhin haben Sie ganz intensiv die Frage diskutiert, wem man das Internet in der Hochschule denn zuordnen solle. Das Internet ist ein Wert an sich, den man überhaupt nicht zuordnen sollte, sondern Teile der Angebote, die man im Internet anbietet, kann man von bestimmten Stellen in der Hochschule erzeugen, steuern und gestalten und darüber sollte man reden, und nicht über die „Zuordnung“ dieses weltweiten Netzes. Sie sehen, wenn Sie Administrationsaufgaben über das Internet anbieten, dann bieten Sie nicht etwa nur Informationen an, sondern Sie bieten eigentlich Funktionalitäten an - Funktionalitäten die interaktiv sind, und wo nicht nur die reine Präsentationsebene gefragt ist. Damit sind wir einen Schritt weiter. Es handelt sich also um eine heterogene Welt. An wen richtet sich E-Government? Wir haben Kunden, Studierende, Schüler, Alumni. Wir haben die Hochschule als Dienstleister. Wir haben das Internet, verstanden als weltweites Netz. Daran angeschlossen sind andere Bereiche und daran angeschlossen sind auch Unternehmen, die man nicht vergessen sollte. Schauen wir uns einmal genauer an, was denn in so einer Welt angeboten wird.

Man unterscheidet üblicherweise zwischen zwei Bereichen. Einen Bereich, den man Intranet nennt und einen, den man Internet nennt. Ich persönlich neige dazu, das,

was man in einem Intranet, also in einem auf die Organisation beschränkten Teilnetz dieses weltweiten Netzes, , anbietet so klein wie möglich zu halten - und nicht die Philosophie zu vertreten, so wenig wie möglich öffentlich darzustellen. Das hat aus meiner Sicht mit Transparenz zu tun, aber auch mit Wagemut, denn es scheint tatsächlich ein Problem zu sein in unserer deutschen Umgebung, bestimmte Dinge zu publizieren.

Der Workflow spielt sich also üblicherweise nur im Intranet ab. An der Bochumer Universität dagegen nicht. Der Workflow ist hier auch im Internet. Für mich ist ganz entscheidend, dass klar wird: s das Internet ist ein inhomogenes Universum ist. Und das ist ein ganz wichtiger Punkt, weil völlig evident ist, dass sie darin grundsätzlich immer Geld investieren. Sie können dort niemals Geld rausholen. In einer Gesamtrechnung der Universität würde man über längere Zeit sicherlich Rückflüsse bekommen. Diese sind aber auf einer quantitativen Ebene sehr wenig vermittelbar. Deshalb sollte man das auch nicht versuchen und eher vorrangig qualitativ bleiben und argumentieren.

Ich will nun zu den Prozessen zurückkommen und sie ihnen an den Fallbeispielen, die ich mir ausgesucht habe, erläutern. Warum das letztendlich ökonomisch Gewinne bringt, will ich Ihnen vor dem Hintergrund der Ruhr - Universität Bochum (RUB) veranschaulichen. Wir sind nicht eine der größten Universitäten der Bundesrepublik, aber wir sind auch keine kleine. Wir haben ein Haushaltsvolumen von über 300 Mio. Euro. Wir verfügen über erhebliches wissenschaftliches und nicht - wissenschaftliches Personal in unserem Haus. Und wir besitzen 20 Fakultäten. Die Sommersemesterzahl betrug 35.500 Studierende. Wir haben inzwischen 36.500 Studierende und werden, schätzungsweise mittelfristig um die 7.000 Studierende durch das Studienkontenfinanzierungsgesetz verlieren. Der Ausländeranteil liegt bei ca. 8 Prozent. Der Studierendenservice der Ruhr - Universität besteht aus dem Sekretariat, das unsere Studierendendaten verwaltet, insbesondere die Einschreibung durchführt, und dem Akademischen Auslandsamt, das Zulassung und Betreuung der ausländischen Studierenden realisiert. Entscheidend ist, dass beide in ganz unterschiedlichen Organisationseinheiten angesiedelt sind. Das soll kein Hindernis sein, man kann trotzdem zusammenarbeiten und Software zusammen nutzen.. Und zu Recht ist heute bei Ihnen häufiger darauf hingewiesen worden, dass die Menschen das Entscheidende sind, nicht die Werkzeuge. Und das kann ich aus meiner Sicht vollkommen bestätigen.

Die Ziele unserer E - Government-Projekte sind immer, dass wir die Verwaltungsprozesse vereinfachen und den Service für die Studierenden verbessern und ausweiten wollen. Wenn sie früher eingeschränkte Öffnungszeiten hatten, können sie durch E - Government die Dienstleistung 24 Stunden anbieten. Das ist eine ganz eindeutige Serviceverbesserung. Insbesondere für Studierende, die aufgrund Ihrer ganz persönlichen Verhältnisse sich nicht ohne weiteres an die Amts-Öffnungszeiten halten können.

Ich möchte nun zu den Beispielen kommen, die über das Internet angeboten werden. Das sind im wesentlichen die Bewerbung und Einschreibung über das Internet, die Bewerbung für das lokale NC - Verfahren und die sogenannte Vor-Immatrikulation für das Akademische Auslandsamt von Programmstudierenden. Wir schreiben an der Ruhr-Universität verbindlich über das Internet ein. Allen Studierenden wird die Möglichkeit gegeben, sich für die Nicht-NC-Fächer über das Internet einzuschreiben.

Wichtig zu beachten ist natürlich, dass die Einschreibung nicht gilt, wenn die Bewerber uns nicht wahrheitsgemäß die Fragen beantwortet haben, die der Immatrikulationsassistent stellt. Stellen sie sich das aber bitte nicht so vor, dass da ein Formular ausgefüllt wird. Das ist für mich ein ganz entscheidender Unterschied. Sie kriegen nicht einfach einen Immatrikulationsantrag im Internet, füllen den aus und schicken ihn per E - Mail oder drucken ihn aus und unterschreiben, sondern sie gehen an einen Automaten, an ein Softwaremodul, der sie durch die Immatrikulation führt, und am Ende kriegen sie für sich selber einen Ausdruck und sind eingeschrieben, und zwar ohne Medienbruch! Der Software-Assistent führt sie durch die Einschreibung. Der Antrag wird automatisch in den Workflow übernommen, ein ganz entscheidender Punkt. Wenn man sich für die Zulassung beworben hat, erhält man einen Bescheid, der besagt, ob man angenommen wurde oder nicht. Der Bescheid kann per E-Mail oder per Post ergehen. Und die Daten werden automatisch an den Immatrikulationsassistenten übergeben. D.h., wenn sie über dieses Verfahren in die Zulassung geraten sind, brauchen sie sich nicht zu immatrikulieren, das geht automatisch.

Wir werden uns bei der Umsetzung des Studienkontenfinanzierungsgesetzes StKFG die notwendigen Erklärungen von den Studierenden über den Assistenten holen und ganz automatisch in unsere Datenbank einspielen. Die Kontrollen werden anders ablaufen, da die Studierenden nicht mehr vorbeikommen. Wir werden die Kontrollen wie das Finanzamt durchführen und mit einem statistischen Verfahren Studierende auswählen, die wir zu uns bestellen. Diese müssen dann belegen, was sie im Antrag behauptet haben. Der große Vorteil daran ist, dass wir steuern können, wie viele Fälle wir zu bearbeiten haben. Insoweit ist das Ganze sehr personalschonend.

90% von 5.900 Antragstellern im lokalen NC - Verfahren benutzen derzeit die Internetzulassung. Davon wurden ca. 1.200 zugelassen. Und 90% von ca. 1.200, das sind ungefähr 1080, kamen in die automatische Internetimmatrikulation. Ca. 1.500 Studierende von 6.100 benutzen die Internetimmatrikulation. Dazu kommen die 1080 aus den NC - Fächern, so dass insgesamt 2.580, also 40%, die Internetimmatrikulation nutzen. Und das ohne viel Werbung.

Wir haben im Jahr laufende Kosten von etwa 60.000 Euro. Wir haben 3,5 BAT V – Stellen eingespart. Nicht im Akademischen Auslandsamt. Das ist davon völlig unberührt geblieben. Wir haben die 3,5 Stellen im Sekretariat eingespart. Im Bochumer Sekretariat arbeiten noch 4,5 Mitarbeiter, 6 Hilfskräfte, die während der Immatrikulationszeit im Wesentlichen länger arbeiten müssen, und zwei Mitarbeiter in der Zulassung. Die 3,5 Stellen ziehen 140.000 Euro, die Internetimmatrikulation dagegen nur 60.000 €, und dann sehen Sie, dass Sie 80.000 Euro Einsparung erzielt haben und zwar laufend in jedem Jahr. D.h., die Gesamtinvestition amortisiert sich nach etwa vier Jahren. Das Einsparpotential ist also enorm.

Gerade läuft die Implementierung einer analogen Vorgehensweise für ausländische Studierende. Das ist unterschiedlich schwierig, das muss man sehen. Wir werden es in der ersten Phase erst einmal für unsere Programmstudierenden anbieten. Den ausländischen Studierenden stellen wir einen anderen Immatrikulationsassistenten zur Verfügung, der nicht in deutscher, sondern in englischer Sprache arbeiten wird.

Lassen Sie mich schließen mit zwei Bemerkungen. Es ist nicht so, dass diese Stellen, die da eingespart sind, letztendlich nicht als Mitarbeiter existieren, sie existieren nur nicht mehr im Sekretariat. Wir haben andere Aktivitäten, die wir in der

Verwaltung der Universität durchführen, aus diesem eingesparten Personal rekrutiert. Ein Teil steckt in dem Bereich, den wir Service nennen, der früher als „Servicewüste“ gar nicht vorhanden war, wo jetzt für Kunden im weitesten Sinne Serviceangebote gemacht werden, die aber außerhalb des Sekretariats angesiedelt sind.

Natürlich ist das Internet an sich nicht wirklich das, was Geld spart. Das Internet ist nur das Medium, dass ich, weil es da ist, benutzen kann, um Funktionalitäten an beliebige Stellen zu tragen, die bisher konzentriert waren auf wenige Stellen in der Universität. Aber Geld spare ich tatsächlich nur, indem ich mir die Geschäftsprozesse anschau und optimiere. Ich hoffe, dass klar geworden ist, dass die Geschäftsprozessreorganisation die entscheidende Frage ist. Ich könnte mir gut vorstellen, dass man bei einer ähnlichen, kritischen Haltung in anderen Bereichen vergleichbare Einsparungen erwirtschaften könnte, wenn man es denn wollte. Der Wille muss dahinter stehen. Er kommt nicht von allein, er ist nicht selbstverständlich und es gibt sehr viel Beharrungsvermögen in unseren Einrichtungen. Alles mögliche wird gewollt- aber nicht wirklich die Einführung von E - Government. Ich bedanke mich für Ihre Aufmerksamkeit.