

Fritz, Wolfgang

**Working Paper**

## Marketing als Konzeption des Wissenschaftsmanagements

Arbeitspapier, No. 95/17

**Provided in Cooperation with:**

Technische Universität Braunschweig, Institute of Marketing

*Suggested Citation:* Fritz, Wolfgang (1995) : Marketing als Konzeption des Wissenschaftsmanagements, Arbeitspapier, No. 95/17, ISBN 3930166453, Technische Universität Braunschweig, Institut für Marketing, Braunschweig

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/54804>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Univ.-Prof. Dr. Wolfgang Fritz

**Marketing als Konzeption  
des  
Wissenschaftsmanagements**

Technische Universität Braunschweig

Braunschweig 1995

AP - Nr. 95 / 17

ISBN 3 - 930166 - 45 - 3

Dieser Aufsatz erscheint in der Zeitschrift "Wissenschaftsmanagement", 2. Jg., Nr. 1 (Teil 1) und Nr. 2 (Teil 2), 1996.

**Prof. Dr. Wolfgang Fritz**

**Marketing als Konzeption des  
Wissenschaftsmanagements**

<u>Inhalt:</u>	<u>Seite:</u>
Abstract	1
1. Wissenschaftsmarketing und Wissenschaftsmanagement	2
2. Die marketing-orientiert geführte staatliche Universität - eine Utopie?	5
2.1. Marketing-Information	5
2.2. Marketing-Konzeption	7
(a) Marketing-Leitideen und -Ziele	7
(b) Marketing-Strategien	11
(c) Marketing-Maßnahmen	13
(aa) Beschaffungsmarketing	13
(bb) Absatzmarketing	14
(cc) Public Marketing	21
2.3. Marketing-Implementierung und -Kontrolle	22
3. Resümee	25
Literaturverzeichnis	27

# Marketing als Konzeption des Wissenschaftsmanagements

Wolfgang Fritz \*

Das Marketing hat sich im Bereich der Privatwirtschaft als ein wesentlicher Erfolgsfaktor der Unternehmensführung erwiesen (vgl. Fritz, 1995a). Darüber hinaus ist das Marketing als Managementkonzeption auch auf den Sektor der öffentlichen Betriebe übertragen worden und wird dort bereits seit geraumer Zeit z. B. von öffentlichen Unternehmen erfolgreich praktiziert (vgl. Raffée/Fritz/Wiedmann, 1994). Jedoch hat die jüngere Diskussion um eine zukunftssträchtige, betriebswirtschaftlich akzentuierte Konzeption des Wissenschaftsmanagements das Marketing als eine mögliche Orientierung noch kaum entdeckt, trotz der immer wieder betonten Notwendigkeit einer stärkeren Marktausrichtung der Wissenschaft und ihrer Institutionen (vgl. Horváth, 1993, S. 88).

In diesem Beitrag werden daher die moderne Konzeption des Marketing näher erläutert und Ansatzpunkte für eine marketing-orientierte Steuerung der Wissenschaft verdeutlicht. Dies geschieht unter besonderer Berücksichtigung einer zentralen Wissenschaftsinstitution: der Universität.

---

\* Univ.-Prof. Dr. Wolfgang Fritz,  
Leiter der Abteilung für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre  
und Marketing im Institut für Wirtschaftswissenschaften  
der Technischen Universität Braunschweig.

## 1. Wissenschaftsmarketing und Wissenschaftsmanagement

Das Marketing mit der Wissenschaft in Verbindung zu bringen, wird manchem reichlich suspekt erscheinen. Dies mag so sein, weil es hierzulande noch kaum einen "echten" Markt für wissenschaftliche Leistungen mit funktionsfähigem Wettbewerb gibt (vgl. Spinner, 1985, S. 148). Daher könnte das Marketing als ein marktbezogenes Steuerungskonzept auf die Wissenschaft gar nicht anwendbar sein. Oder es mag daran liegen, daß man es als moralisch verwerflich empfindet, "Manipulations"-Instrumente des kommerziellen Bereichs mit den Kulturgütern der Wissenschaft in Verbindung zu bringen (vgl. Alewell, 1995, Sp. 2777).

Solche Auffassungen bedürfen jedoch der Korrektur. So bietet die Wissenschaft dem Marketing ein weitaus größeres Betätigungsfeld, als es eine enge Marktperspektive zunächst vermuten läßt. Darüber hinaus wird man es kaum als moralisch zweifelhaft einstufen können, wenn das Marketing dazu beiträgt, die künftige Entwicklung der Wissenschaft zu begünstigen, etwa als wesentlicher Bestandteil einer modernen Konzeption des Wissenschaftsmanagements.

Nach heutigem Verständnis bezeichnet das **Marketing** einen Prozeß der **Herbeiführung und Gestaltung von Austauschprozessen zum gegenseitigen Nutzen der Austauschpartner** (vgl. Kotler/Bliemel, 1995, S. 7). Marketing stellt somit nichts anderes dar als das Management von Austauschprozessen mit internen und externen Partnern einer Organisation, insbesondere mit Partnern auf den Absatz- und Beschaffungsmärkten sowie im Bereich der allgemeinen Öffentlichkeit (=Absatz-, Beschaffungs- und Public Marketing) (vgl. Raffée/Fritz/Wiedmann, 1994, S. 45). In dieser Sicht ist Marketing prinzipiell für jede Organisation von Bedeutung, die sich mit Märkten, d. h. Orten des (freiwilligen) Leistungsaustauschs, konfrontiert sieht. Dazu zählen auch die Institutionen der Wissenschaft.

Es nimmt daher nicht wunder, daß die Einrichtungen der Wissenschaft als Erkenntnisobjekte des Marketing prinzipiell auch entdeckt worden sind. Seit Ende der 60er bzw. Anfang der 70er Jahre bereits propagieren Marketingwissenschaftler nämlich eine Einbeziehung der nichterwerbswirtschaftlichen Betriebe bzw. nichtkommerziellen Organisationen in den Objektbereich des

Marketing (vgl. Kotler/Levy, 1969; Kotler, 1978; Raffée, 1976). Die daraus entstandene Konzeption des **nichtkommerziellen oder Nonprofit-Marketing** erfaßt ausdrücklich auch öffentliche Kultur- und Wissenschaftseinrichtungen (vgl. Kotler, 1978, S. 341-358).

Obwohl aber die Marketingwissenschaft somit seit mehr als zwei Jahrzehnten über eine konzeptionelle Basis für ein Marketing wissenschaftlicher Institutionen verfügt, sind bis heute nur ganz wenige Versuche unternommen worden, die Konzeption eines "**Wissenschaftsmarketing**" in umfassender Weise tatsächlich auch auszuarbeiten (vgl. Engelhardt et al., 1993; Alewell, 1995). Diese wenigen Ausnahmen beziehen sich auf das **Marketing von Universitäten** (vgl. Wangen-Goss, 1983; Frackmann, 1989; Sporn, 1992) und anderer **öffentlicher Forschungseinrichtungen** (vgl. Bergant, 1989). Auf's Ganze gesehen muß man aber feststellen, daß die **Marketingwissenschaft das Wissenschaftsmarketing** bisher stark **vernachlässigt** hat.

Mit diesem Versäumnis befindet sich die Marketingwissenschaft jedoch in guter Gesellschaft: Es gilt nämlich für die Betriebswirtschaftslehre ganz allgemein, daß sie, die **Managementwissenschaft**, Fragen des **Wissenschaftsmanagements** bisher zuwenig Aufmerksamkeit schenkt.

Soweit sich betriebswirtschaftliche Ansätze des Wissenschaftsmanagements bisher abzeichnen, erscheinen sie insbesondere unter dem Aspekt des Marketing als inhaltlich ergänzungsbedürftig, wie es bereits die folgende allgemeine (jedoch nur forschungsorientierte) **Charakterisierung des Wissenschaftsmanagements** zeigt:

"Wissenschaftsmanagement hat ... die Führungsaufgabe, ein dem ökonomischen Prinzip adäquates Handeln in der öffentlichen bzw. in der öffentlich geförderten Forschung zu bewirken. Formal sind seine Aufgaben mit den Führungsaufgaben in privaten Organisationen identisch: Ziele setzen, planen, steuern, kontrollieren, organisieren und koordinieren. Inhaltlich geht es bei der Wahrnehmung dieser Funktionen um die Berücksichtigung des besonderen Kontextes "öffentlicher Bereich" (Blum/Bürgel/Horváth, 1993, S. V).

Wissenschaftsmanagement soll dazu beitragen, angesichts der immensen Aufgaben der Wissenschaft und der gerade heute besonders knappen öffentlichen Finanzmittel die **Effektivität und Effizienz** der Wissensproduktion und -kommunikation zu verbessern. Um dem ökonomischen Prinzip auch in den Einrichtungen der Wissenschaft zur Geltung zu verhelfen, sind nach betriebswirtschaftlicher Auffassung insbesondere folgende **Voraussetzungen** zu schaffen (vgl. Horváth, 1993, S. 83-88):

- **Dezentralisierung,**

womit die Einrichtung dezentraler, selbststeuernder Einheiten in den Wissenschaftsinstitutionen angesprochen ist,

- **Marktorientierung,**

d. h. die Etablierung von Wettbewerbsstrukturen sowie einer marktorientierten Bewertung der Leistungen und des Leistungsaustauschs,

- **Controlling**

im Sinne der Schaffung spezifischer Organe (Wissenschafts-Controller) zur koordinierten Wirtschaftlichkeitssteuerung der Wissenschaftseinrichtungen.

Die Forderung nach mehr Dezentralisierung und Marktorientierung wissenschaftlicher Institutionen impliziert zwingend die **Einbeziehung des Marketing** in die Konzeption des Wissenschaftsmanagements. Marketing kann vor allem dazu beitragen, die Dimension der Marktorientierung umfassend zu konkretisieren und das Wissenschaftsmanagement unter diesem zentralen Aspekt damit inhaltlich auszurichten. Dies soll im folgenden anhand eines Beispiels skizziert werden, nämlich den Möglichkeiten des Marketing-Managements einer zentralen Wissenschaftseinrichtung: der Universität.



## 2. Die marketing-orientiert geführte staatliche Universität - eine Utopie?

In der Öffentlichkeit wird nicht selten die Forderung erhoben, staatliche Universitäten sollten wie Unternehmen geführt werden, um ihre Leistungen angesichts der öffentlichen Geldknappheit effizienter zu erbringen und im ständig sich verschärfenden Wettbewerb um Drittmittel, Personal und Studierende besser bestehen zu können (vgl. Gloger, 1995). Dabei sei es u. a. erforderlich, unnötig puristische Überzeugungen über Bord zu werfen und zu akzeptieren, daß auch Wissenschaft richtig "verkauft" werden müsse, und zwar durch ein geeignetes **Marketing** (vgl. Pade, 1994). In Deutschland hätten dies zwar schon die privaten Universitäten begriffen, die staatlichen jedoch noch nicht (vgl. Burens, 1995, S. 22).

Die **Aufgaben des Marketing-Managements** einer Universität bestehen grundsätzlich darin, (1) die **Marketing-Situation** zu analysieren und dadurch eine geeignete **Informationsbasis** zu schaffen, die (2) genutzt werden kann zur **Planung der Marketing-Konzeption**, d. h. der Festlegung von **Marketing-Leitideen und -Zielen**, dem Entwurf zieladäquater **Marketing-Strategien** und der Gestaltung konkreter **Marketing-Maßnahmen** im Absatz- und Beschaffungsbereich sowie gegenüber der allgemeinen Öffentlichkeit. Dabei kommen im Absatzmarketing die Leistungs- und Gegenleistungspolitik, die Kommunikations- und die Distributionspolitik als Marketing-Instrumente in Betracht. Weitere wichtige Aufgaben des Marketing-Managements einer Universität stellen dar: (3) die **Implementierung der Marketing-Konzeption**, z. B. durch die Schaffung geeigneter organisationsstruktureller Rahmenbedingungen, sowie (4) die **Marketing-Kontrolle**, die die Strukturen, Prozesse und Ergebnisse des Marketing zu prüfen hat (vgl. Raffée/Fritz/Wiedmann, 1994, S. 44-52; Fritz, 1995b, S. 14-16). Diese Aufgaben des Universitätsmarketing werden im folgenden näher erläutert.

### 2.1. Marketing-Information

Universitätsmarketing bedeutet, daß nicht nur die Ausbildung der Studierenden, sondern das gesamte Leistungsangebot der Universität an den Ansprüchen der Leistungsabnehmer und sonstigen Interessengruppen auszu-

richten ist. Darüber hinaus müssen die Universitäten ihre Leistungen für die Öffentlichkeit transparent machen, ihnen Profil geben und ihre Notwendigkeit begründen, um dauerhaft auch die erforderliche öffentliche Unterstützung zu erhalten (vgl. Burens, 1995, S. 22; Erichsen, 1995, S. 61; Wangen-Goss, 1983, S. 3). Um dies zu erreichen, müssen Universitäten zunächst **informiert** sein insbesondere über die Wünsche und Ansprüche der Leistungsabnehmer und der sonstigen Interessengruppen, über Leistungsangebot, Stärken und Schwächen konkurrierender Hochschulen, über die eigenen Stärken und Schwächen sowie über die eigenen universitätsinternen Voraussetzungen für ein Universitätsmarketing. Erst auf der Basis einer soliden **Marketing-Information** lassen sich z. B. Marketing-Maßnahmen sinnvoll planen.

Die **Marketing-Forschung** stellt eine Vielzahl von Methoden zur Verfügung, die auch von Universitäten zur Schaffung einer geeigneten Informationsbasis prinzipiell eingesetzt werden können (vgl. Raffée/Fritz/Wiedmann, 1994, S. 69-73; Wangen-Goss, 1983, S. 75-103). Tatsächlich aber nutzen deutsche Universitäten dieses Instrumentarium bisher nur in Einzelfällen.

So haben einige wenige Universitäten bisher ihr **Image** mit Instrumenten der Marketing-Forschung erheben lassen. Dies gilt beispielsweise für die Universität Mannheim, die im Rahmen einer Untersuchung der Attraktivität des Studienorts Mannheim aus der Sicht von Schülern und Studierenden auch ein Imageprofil der Universität ermittelt hat (vgl. Dichtl/Raffée/Lehmeier, 1982, S. 157). Nur im Ausnahmefall werden anspruchsvollere multivariate Analysetechniken eingesetzt. Ein Beispiel bietet die **Positionierung** einzelner amerikanischer (meist privater) Universitäten mit Hilfe der multidimensionalen Skalierung (vgl. Kotler, 1978, S. 133). Aufs Ganze gesehen läßt sich feststellen, daß es bislang noch kaum eine systematische, institutionalisierte Marketing-Forschung an Universitäten gibt (vgl. Raffée/Fritz/Wiedmann, 1994, S. 77-80).

## 2.2. Marketing-Konzeption

### (a) Marketing-Leitideen und -Ziele

Eine Aufgabe der internen Marketing-Forschung besteht darin, zu ermitteln, in welchem Maße die **Corporate Identity** der Universität, d. h. ihr grundlegendes Selbstverständnis oder ihre Persönlichkeit, bereits durch die Leitideen des Marketing bestimmt wird. Eine **marketing-orientierte Corporate Identity** ist nämlich eine wesentliche Voraussetzung dafür, daß sich das Marketing in einer Institution umfassend entfalten kann (vgl. Raffée/Fritz/Wiedmann, 1994, S. 82-105).

Nun werden im Bereich der Universitäten z. T. beachtliche Anstrengungen unternommen, eine Corporate Identity zu erzeugen. So sollen durch die Verwendung bestimmter Symbole, Signets und Slogans (z. B. "Projekt Zukunft" der Technischen Universität Braunschweig 1995) ein einheitlicher Auftritt der Universität in der Öffentlichkeit erreicht und ein "Wir-Gefühl" unter den Universitätsangehörigen erzeugt werden, ebenso z. B. durch akademische Feiern, Universitätstage, Jubiläumskongresse.

Solche äußeren Bemühungen sind zur Erzeugung und Vermittlung einer dauerhaften, einheitlichen Universitätsidentität zwar sehr wichtig, jedoch allein noch nicht ausreichend. Die Basis einer Corporate Identity von Universitäten bildet nämlich die **Universitätskultur**, d. h. das gelebte Wertesystem einer Universität, das zugleich auch den Gegenstand identitätsgestaltender Maßnahmen darstellen muß. Dieses Wertesystem ist aber außerordentlich heterogen und komplex. Belegt wird dies z. B. durch eine Analyse der **Universitätskultur der Wirtschaftsuniversität Wien (WU)**:

"Die Wirtschaftsuniversität ist ein vielschichtiges soziales System. Freiheit und Handlungsspielraum besitzen für die WU-Angehörigen und vor allem die wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen hohe Priorität. Die individuelle Gestaltungsmöglichkeit der verschiedenen Aufgabenbereiche in Lehre, Forschung und Verwaltung wird von vie-

len als wertvoll und von manchen als belastend angesehen. Die WU als Ganzes spielt in den Vorstellungen der meisten WU-Angehörigen nur eine untergeordnete Rolle. Werte und Normen, die der Orientierung und Identifikation dienen sollen, sind nur für die vorhandenen Subkulturen ausgeprägt (d. h. für einzelne Fachbereiche und Institute, W. F.). Die Integration auf gesamtuniversitärer Ebene ist nur schwach" (Sporn, 1992, S. 152).

Diese Analyse unterstreicht die Notwendigkeit der Erzeugung eines gemeinsamen **Identitätskerns** auf der Ebene der gesamten Universität, der die nach außen gerichtete Deklamation erst glaubwürdig macht. Ein notwendiger Schritt in diese Richtung ist die Schaffung eines gemeinsamen **Leitbildes**, d. h. einer generellen, langfristigen Zielsetzung für die Gesamtentwicklung der Universität.

Damit ein solches Leitbild letztlich auch zur Entstehung einer marketingorientierten Universitätsidentität beitragen kann, müssen in ihm die grundlegenden **Leitideen des Marketing** zum Ausdruck kommen. Dazu zählen (vgl. Raffée/Fritz/Wiedmann, 1994, S. 48f.; Fritz, 1995b, S. 4-9):

- die allgemeine **Gratifikationsorientierung**, die eine Ausrichtung der Universitätsaktivitäten an den Bedürfnissen, Erwartungen und Forderungen der Austauschpartner postuliert;
- die **Kundenorientierung**, die den auf die Ansprüche der Leistungsabnehmer bezogenen Spezialfall der Gratifikationsorientierung darstellt;
- die **Wettbewerbsorientierung**, die in Verbindung mit der Gratifikationsorientierung dem Management einer Universität die zentrale Aufgabe zuweist, die Wettbewerber dauerhaft darin zu übertreffen, Wünsche der Austauschpartner zu erkennen und zu erfüllen, sowie

- die **Gesellschaftsorientierung** im Sinne der Berücksichtigung öffentlicher Interessen und der Übernahme sozialer Verantwortung im Rahmen des Universitätsmanagements.

Analysiert man unter diesen Aspekten die wenigen, für Universitäten entwickelten Leitbilder, so zeigt sich, daß eine Einbeziehung dieser Marketing-Leitideen nur sehr begrenzt der Fall ist. Dazu zwei Beispiele:

MÜLLER-BÖLING hat kürzlich ein **Leitbild der neuen deutschen Hochschule** skizziert. Ausgehend von der Überzeugung, daß die neue deutsche Hochschule wie bisher eine staatliche, zumindest eine überwiegend staatlich finanzierte Hochschule bleiben muß, fordert er, daß sie

- "• autonom,
- wissenschaftlich,
- wettbewerblich,
- profiliert und
- wirtschaftlich"

sein soll (Müller-Böling, 1995a, S. 66).

Im ambitionierten **Leitbild der Wirtschaftsuniversität Wien** steht das Ziel im Mittelpunkt, durch die Erbringung von Forschungsleistungen internationalen Ranges und durch eine hochqualifizierte studentische Ausbildung zu **der** wirtschaftswissenschaftlichen Universität Europas zu avancieren (Sporn, 1992, S. 168).

Beide Beispiele zeigen, daß die unterschiedlichen Universitäts-Leitbilder nur bedingt dem Marketing-Denken entsprechen. So wird zwar die Wettbewerbsorientierung betont, die im Leitbild der Wirtschaftsuniversität Wien sogar dominiert. Dagegen kommen die Kunden- und die noch allgemeinere Gratifikationsorientierung nur schwach zur Geltung. Lediglich im Leitbild der Wirtschaftsuniversität Wien wird eine Interessengruppe explizit erwähnt: die Absolventen.

Daß es möglich ist, ein Leitbild zu formulieren, das der Gratifikationsorientierung besser entspricht, weil es vom Nutzen zentraler Interessengruppen ausgeht, zeigt das Beispiel einer englischen Bildungseinrichtung, das "**College Mission Statement**" des Londoner **Uxbridge College**:

"At Uxbridge College, we strive to be an effective and caring organization committed to providing a full range of further and continuing education and training of the highest quality **to meet the needs** of all individuals and employers in the local and wider communities" (Hannagan, 1992, S. 35; Hervorhebung W. F.).

Ein solches, auf die Bedürfnisse wichtiger Anspruchsträger zielendes - und damit kundenorientiertes - institutionales Selbstverständnis dürfte im deutschen Hochschulbereich aber eher die Ausnahme sein, nicht zuletzt auch deshalb, weil Versuche, ein **Universitätsleitbild** zu formulieren, in Deutschland bisher noch kaum stattgefunden haben. Eine der wenigen Ausnahmen bildet die **Hamburger Hochschule für Wirtschaft und Politik**, in der seit 1994 eine Leitbilddiskussion stattfindet (vgl. Gerke, 1995).

Um die noch recht abstrakten Aussagen des Leitbilds zu konkretisieren und in die Tat umzusetzen, müssen die Leitbildaussagen in **klare Zielsetzungen** überführt werden. Dies umfaßt die Aufgaben einer operationalen Zieldefinition sowie des Aufbaus einer Zielhierarchie (vgl. Raffée/Fritz/Wiedmann, 1994, S. 105-123).

Eine Definition operationaler **Marketing-Ziele der Universität** ist durchaus vorstellbar (vgl. Hannagan, 1992, S. 38; Wangen-Goss, 1983, S. 57; Bergant, 1989, S.106 f.). Dennoch existieren in Universitäten in aller Regel weder operationale Zieldefinitionen noch elaborierte Zielhierarchien. Ein Grund dafür liegt in dem erheblichen **Zielkonfliktpotential**, das eine tiefergehende Konkretisierung allgemeinen gehaltener Leitbildaussagen verhindert. Dieses Zielkonfliktpotential hat seinen Ursprung in den oftmals unterschiedlichen Vorstellungen einzelner Fachbereiche, Institute, Abteilungen und Seminare sowie in Zieldivergenzen zwischen Universitätsleitung, Professoren und akademischem Mittelbau (vgl. Wangen-Goss, 1983, S. 55). Die Folge davon ist das vielfach kritisierte **Fehlen klarer Maßstäbe für die**

**Zielerreichung und die Erfolgskontrolle** nicht nur des Marketing von Universitäten (vgl. Blum, 1993, S. 29; Blum/Bürgel/Horváth, 1993, S. V). Universitätsumspannende, langfristig angelegte Entwicklungspläne mit konkreten Zielvorgaben, wie z. B. der Entwicklungsplan WU 2000 der Wirtschaftsuniversität Wien, stellen die Ausnahme von dieser Regel dar (vgl. Krasny, 1995).

## (b) Marketing-Strategien

Es existiert eine Vielzahl möglicher Marketing-Strategien, d. h. alternativer Handlungsbahnen oder -korridore der langfristigen Zielverfolgung, von denen zahlreiche auch für Universitäten grundsätzlich relevant sind (vgl. Raffé/Fritz/Wiedmann, 1994, S. 132-175; Sporn, 1992, S. 87-93, 155-164, 175-193). Aus diesem Spektrum sollen im folgenden lediglich zwei zentrale Marketing-Strategien herausgegriffen werden, nämlich zum einen die **Differenzierung** als Wettbewerbsstrategie und zum anderen die **Marktsegmentierung** als kunden- bzw. austauschpartnerorientierte Strategie von Universitäten.

- **Differenzierung:**

Durch eine Strategie der **Differenzierung** versuchen öffentliche Institutionen, eine Leistung oder ein Image zu schaffen, das im Kreise der Interessenten als einzigartig angesehen wird und einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil begründet (vgl. Porter 1983, S. 65). Gerade im Bereich der öffentlichen Betriebe wird eine Differenzierung im Wettbewerb speziell durch die Strategie der **Qualitätsführerschaft** realisiert werden müssen (vgl. Raffé/Fritz/Wiedmann, 1994, S. 149-153).

Wenn heutzutage vielfach eine stärkere **Profilierung** öffentlicher Hochschulen verlangt wird (vgl. Burens, 1995, S. 22), dann läuft dies auf die Forderung nach einer konsequenten Differenzierungsstrategie hinaus. MÜLLER-BÖLING hat vor kurzem betont, daß das Bild einer profilierten Hochschule einen doppelten Abschied bedeute: den Abschied von der Fiktion der Universität als der Gemeinschaft aller Wissenschaften ebenso wie den von der Vorstellung einer Einheitlichkeit und Gleichwertigkeit in der Qualität der

Hochschulen (Müller-Böling, 1995a, S. 69). Sowohl die Fachbereiche als auch die Hochschule insgesamt hätten sich **Profile** zu geben durch die Verständigung **auf Maßnahmen**, die etwa folgenden Zwecken dienen könnten:

- der besten Diplombildung Deutschlands,
- der Versorgung der Region mit kulturellen Ereignissen,
- einer international konkurrenzfähigen, innovativen Forschung und Lehre,
- dem regionalen und überregionalen Technologietransfer,
- der Schwerpunktbildung in solchen Bereichen, in denen die Hochschule über klare Stärken im Wettbewerb verfügt (vgl. ebenda sowie Lange, 1995, S. 71, 73).

- **Marktsegmentierung:**

Die Marktsegmentierung umfaßt die Aufteilung eines heterogenen Gesamtmarkts in homogenere Teilmärkte (Marktsegmente, Zielgruppen), die mit Hilfe segmentspezifischer Marketing-Maßnahmen bearbeitet werden sollen. Die damit angesprochene **Zielgruppenorientierung** stellt einen konsequenten Ausdruck des modernen Marketing-Denkens dar (vgl. Raffée/Fritz/Wiedmann, 1994, S. 160-172).

Angesichts der Vielzahl von Interessengruppen, der sich eine Universität gegenüber sieht (vgl. Kotler, 1978, S. 18), ist eine ausgeprägte Zielgruppenorientierung des Denkens und Handelns unerlässlich. Dies gilt um so mehr, als selbst die einzelnen Interessengruppen, z. B. Studierende, Wirtschaft, Staat, Gemeinde, Sponsoren und Medien, keine homogenen Gebilde darstellen und daher auch pro Interessengruppe differenzierte Maßnahmen erforderlich sind. Ohne eine angemessene Zielgruppenpolitik kommt das Marketing von Universitäten nicht aus (vgl. Sporn, 1992, S. 160 f., 175 f.; Wangen-Goss, 1983, S. 59-68).



## (c) Marketing-Maßnahmen

### (aa) Beschaffungsmarketing

Angesichts immer enger werdender finanzieller Spielräume sehen sich staatliche Universitäten in zunehmendem Maße gezwungen, neben ihren traditionellen auch **innovative Beschaffungsinstrumente** einzusetzen, wozu insbesondere die **Gewinnung von Sponsoren** aus der Privatwirtschaft zählt. Dies geschieht beispielsweise durch gezielte Sponsoring-Offerten seitens der Universitäten, etwa dadurch, daß sie Wirtschaftsunternehmen anbieten, in Forschungsberichten, Kongressen und Symposien zu werben, sofern die Unternehmen diese Universitätsaktivitäten finanziell unterstützen (vgl. Raffée/Fritz/Wiedmann, 1994, S. 199). Besonders eindrucksvolle Beispiele dieser Art steuert die Technische Universität Braunschweig im Rahmen ihres 250jährigen Gründungsjubiläums 1995 bei. Aber auch die Einrichtung von Stiftungsprofessuren, die Gewährung von Sachmittelhilfen und die Unterstützung von Forschungsprojekten lassen sich als Maßnahmen des **Wissenschafts-Sponsoring** interpretieren, sofern dem Sponsor eine kommunikative Nutzung dieser Sponsorships vertraglich zugesichert wird (vgl. Hermanns/Püttmann, 1992; Hermanns/Suckrow, 1995).

Wissenschafts-Sponsoring kann sicher nicht als völlig unproblematisch angesehen werden, ist es doch zum Teil Ausdruck eines Rückzugs des Staates aus seiner Verantwortung für die Wissenschaft, eines Rückzugs, den die Universitäten noch in dem Maße begünstigen könnten, in dem es ihnen gelingt, ein erfolgreiches Sponsoring durch die Wirtschaft zu initiieren. Eine dadurch möglicherweise gesteigerte Abhängigkeit von der Privatwirtschaft mag Befürchtungen einer zu starken Einflußnahme der Unternehmen in der Öffentlichkeit schüren.

Dennoch wird das Wissenschafts-Sponsoring in seiner Bedeutung auch für die staatlichen Universitäten noch zunehmen, und der Universitätswettbewerb wird sich in diesem Bereich erheblich verschärfen. Erfolgreich werden jene Universitäten sein, denen es gelingt, sich ein eigenständiges, unverwechselbares Profil zu geben, potentiellen Sponsoren einen greifbaren Nutzen zu bieten, und die es verstehen, ein dauerhaftes, **professionelles Sponsoring-Management** zu etablieren. In Grenzen bietet sich dafür als Orien-

tierungshilfe die Organisation des Beschaffungsmarketing amerikanischer Privatuniversitäten an, für die das "Fundraising" zum Alltagsgeschäft zählt (vgl. Kotler/Andreasen, 1991, S. 291-293). Speziell in Deutschland stellt das Wissenschafts-Sponsoring jedoch noch ein eher sensibles Feld der Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Wissenschaft dar, auf dem besondere dauerhafte Kooperationsmodelle zu entwickeln sind (vgl. Hermanns/Püttmann, 1992, S. 1180-1183).

### (bb) Absatzmarketing

Die Maßnahmen im Bereich des Absatzmarketing von Universitäten sind leistungs-, gegenleistungs-, kommunikations- sowie distributionspolitischer Art und weisen vielfältige Gestaltungsmöglichkeiten auf (vgl. Wangen-Goss, 1983, S. 105-244). Im folgenden können aus dem Gesamtspektrum dieser Marketing-Maßnahmen jedoch nur wenige Teilaspekte herausgegriffen werden.

#### • Leistungspolitik

Universitäten erzeugen eine Mehrzahl von Leistungen, nämlich

- **Forschung** als Grundlagenforschung und als angewandte Forschung,
- **Lehre**, insbesondere in Gestalt der vorberuflichen Ausbildung sowie der berufsbegleitenden bzw. neben- oder nachberuflichen Weiterbildung,
- **Transfer** im Sinne eines Technologietransfers und der Bereitstellung kultureller Infrastruktur (vgl. Alewell, 1993, S. 22 f.).

Die zentrale leistungspolitische Aufgabe des Marketing-Managements einer Universität besteht nun darin, dieses Leistungsprogramm im Rahmen der gegebenen Möglichkeiten so zu gestalten, daß es **den jeweiligen Adressa-**

**ten einen größtmöglichen Nutzen stiftet.** Jedoch bieten die einzelnen Leistungsarten für eine kundenorientierte Leistungspolitik z. T. sehr unterschiedliche Spielräume:

In der **Forschung** ist eine Orientierung der Leistung an den Ansprüchen von Leistungsabnehmern im Rahmen der Auftrags- und **angewandten Forschung** naturgemäß leichter möglich als innerhalb der freien und Grundlagenforschung (vgl. Wangen-Goss, 1983, S. 145 f.). Speziell für die **Grundlagenforschung**, die sich mit der "reinen" Erkenntnissuche befaßt, wird nicht selten ein "ökonomiefreier Raum" reklamiert, da fundamental neue wissenschaftliche Erkenntnisse nicht in einer Atmosphäre gedeihen könnten, in der das ökonomische Prinzip und die Marktorientierung regierten (vgl. Bürgel, 1993, S. 75; Horváth, 1993, S. 82 f.; Ziegler, 1993, S. 13 f.).

Diese Auffassung verkennt jedoch zweierlei. Zum einen müssen sich die Resultate der Grundlagenforschung im Wettbewerb auf **Wissensmärkten** behaupten. Sie müssen daher auch auf dieser übergeordneten Betrachtungsebene marktorientiert gestaltet und kommuniziert werden, um sich in der Wissenskonkurrenz innerhalb der "Scientific Community" durchzusetzen. Zum anderen ist die Grundlagenforschung seit einiger Zeit zum Gegenstand **öffentlicher Kritik** geworden, wie es das Beispiel des vorzeitigen Endes des riesigen Teilchenbeschleunigers SSC (Superconducting Super Collider) im Bereich der Physik belegt. Gar mancher sieht darin schon das Menetekel einer Wissenschaftsauffassung an die Wand geschrieben, "die der zweckfreien Grundlagenforschung nur noch ein Kümmerdasein zumißt und sich statt dessen vornehmlich an kurzfristiger Verwertbarkeit orientiert" (Pade, 1994, S. 49). Gerade heute bedürfen solche Projekte auch einer Unterstützung durch das Marketing, das der Öffentlichkeit den Nutzen der Grundlagenforschung verdeutlichen muß, womit aber eine Aufgabe für die **Forschungs-PR** als Form des Public Marketing angesprochen ist (s.u.).

Auch die **Lehre** im Sinne der wissenschaftlichen Ausbildung an Universitäten weist aus der Perspektive des Marketing heraus häufig Defizite auf. Eine dem Marketing-Denken verpflichtete Lehre müßte die **Kundenorientierung** konsequent verwirklichen. Sie müßte den Studierenden in didaktisch geschickter Weise **relevantes** Wissen und Können vermitteln, d. h. Fähigkeiten, die den Studierenden nicht nur während ihres Studiums, sondern darüber hinaus auch noch in der sich anschließenden Berufspraxis tatsächlich

von praktischem Nutzen sind. Daß in dieser Hinsicht die Universitätsausbildung, nicht nur im wirtschaftswissenschaftlichen Bereich, zu wünschen übrig läßt, belegen folgende Beispiele:

- Jeder dritte Studierende bricht heute sein Studium vorzeitig ab. Damit hat sich die Abbrecherquote in den letzten 20 Jahren mehr als verdoppelt (vgl. Reischauer, 1995, S. 81).
- Das Forschungsinstitut Hochschul-Informationssystem (HIS) in Hannover hat ermittelt, daß die Gründe für einen Studienabbruch heute vor allem in der wachsenden Distanz der Studierenden zu ihrem Studium zu suchen sind, die sich in einer Kritik an der Didaktik, Länge, Praxisferne und den Begleitumständen des Studiums niederschlägt. Überforderung ist schon lange nicht mehr der Hauptgrund für einen Studienabbruch (ebenda, S. 83; Heublein, 1995, S. 14 f.).
- Das HIS hat ferner herausgefunden, daß der Studienabbruch kein Karrierekiller ist. Im Gegenteil: Studienabbrecher finden schneller zu Arbeit und Karriere als Absolventen (Reischauer, 1995, S. 81).
- Personalchefs von Unternehmen werfen den Universitäten seit langem vor, sie würden ihren Absolventen wesentliche Schlüsselqualifikationen für eine erfolgreiche Berufspraxis gerade nicht vermitteln, etwa soziale Kompetenz, Teamfähigkeit und Leistungsbereitschaft (so auch daß Resultat einer neuen FORSA-Umfrage: vgl. Pittscheidt et al., 1994, S. 303).

Die Universitätsausbildung wird somit den Interessen ihrer Kunden, und das heißt hier: ihrer Studierenden und deren späteren Arbeitgeber, nur bedingt gerecht. Duale Studienmodelle, die theoretische und praktische Ausbildungsaspekte systematisch miteinander verknüpfen, können diese Mängel der traditionellen Universitätsausbildung mindestens teilweise kompensieren. Solche Modelle werden bereits praktiziert (vgl. ebenda, S. 305), z. B. das praxisorientierte Projektstudium und das Patenschaftsmodell Innsbruck (vgl. Ringlstetter, 1994,; Laske, 1994; Roithmayr, 1994). Sie haben sich jedoch im Universitätsbereich insgesamt noch nicht durchgesetzt.

Darüber hinaus muß sich auch ein Professor die Frage gefallen lassen, ob er in ausreichendem Maße die Interessen seiner Studierenden und das in deren späterer Berufspraxis erforderliche Qualifikationsprofil kennt und der Gestaltung seines Lehrangebots zugrunde legt. Kann er diese Frage begründet bejahen, so praktiziert er, ganz im Sinne des Marketing, eine kundenorientierte Leistungspolitik. Diese Frage zu stellen, darf nicht nur in relativ anwendungsnahen Disziplinen, wie etwa den Ingenieur- und Wirtschaftswissenschaften, erlaubt sein.

Die **Einwände**, die gegen eine derartige Praxisorientierung der Universitätsausbildung oft vorgetragen werden, erscheinen nicht immer stichhaltig: Natürlich muß die Universitätsausbildung der Praxis auch **vorausgehen**, etwa bei der Entwicklung neuer Methoden in vielen Bereichen. Selbstverständlich muß die Universitätsausbildung auch **über** die Praxis **hinausgehen**, indem sie z. B. ganzheitliches und kritisches Denken fördert, das in der Praxis nicht vermittelt wird. Aber dennoch darf sie die Ansprüche der Praxis nicht aus den Augen verlieren. Und wenn sich das Anforderungsprofil der Praxis an die Absolventen schnell ändert, dann muß sich die Universitätsausbildung ebenso schnell ändern. Voraussetzung dafür sind der systematische Praxiskontakt und die solide Marketing-Information, die heute noch vielfach zu kurz kommen.

- **Gegenleistungspolitik**

Die Gegenleistungspolitik von Universitäten umfaßt Entscheidungen über Art und Höhe des **Entgelts**, das Universitäten für die Inanspruchnahme ihrer Leistungen verlangen. Je nach Leistungsart ergeben sich unterschiedliche Gestaltungsspielräume (vgl. Wangen-Goss, 1983, S. 168-185).

Leistungsbereiche, in denen sich ein **Preis** für die Universitätsleistungen durch einen Marktmechanismus herausbildet, stellen die **Auftragsforschung** sowie **spezielle Dienstleistungen** dar, wie z. B. die wissenschaftliche Unternehmensberatung. Hier existiert eine individueller Auftraggeber, mit dem die Universität einen Preis für die zu erbringenden Leistungen aushandeln kann. In diesem Bereich konkurriert die Universität in der Regel mit anderen Anbietern, z. B. privaten Forschungseinrichtungen oder Unterneh-

mensberatungsgesellschaften, deren Angebote den preispolitischen Gestaltungsspielraum der Universität begrenzen.

Anders verhält es sich jedoch in der **Lehre**. Bedingt durch den Charakter der nicht-privaten Universitätsausbildung als dem eines öffentlichen Guts, existiert eine Preispolitik als absatzpolitisches Instrument für universitäre Lehrleistungen hierzulande praktisch nicht. Die von den Studierenden zu entrichtenden Beiträge stellen, sofern solche überhaupt erhoben werden (wie z. B. in den Niederlanden), bei weitem kein kostendeckendes Entgelt dar, das darüber hinaus in der Lage wäre, das Lehrangebot nach marktlichen Kriterien zu steuern.

Forderungen nach marktwirtschaftlich ausgerichteten Gebührenmodellen existieren seit langem. So wurde beispielsweise vorgeschlagen, Gebühren nach Studienrichtungen zu staffeln, um die relative Höhe der Kosten in diesen Lehrgebieten zur Geltung zu bringen. Zugleich solle ein Refinanzierungssystem in Dahrlehnsform prohibitive Wirkungen gegenüber den weniger begüterten Studierenden verhindern. Ein solches System würde den Studierenden in die Lage eines "echten" Kunden versetzen, der sich Bildungsleistungen auf dem Bildungsmarkt kauft und durch seine Nachfrage das Bildungsangebot der Universitäten bestimmt (vgl. Wangen-Goss, 1983, S. 173 f.).

Eine solche, tendenziell kosten- und marktorientierte Festlegung von Studiengebühren stößt, obwohl sie im Ausland z. T. durchaus üblich ist, hierzulande schnell auf sozial- und bildungspolitische Kritik ("gleiche Bildungschancen"). Darüber hinaus könnte die Erhebung spürbar hoher Studiengebühren einen übermäßig starken Rückgang der Nachfrage bewirken; denn Studierende sind bei uns daran gewöhnt, Bildungsleistungen einer öffentlichen Universität ohne wesentliches monetäres Entgelt in Anspruch zu nehmen (vgl. Hannagan, 1992, S. 141). Hohe Studiengebühren dürften damit auf einen stark ausgeprägten Widerstand stoßen, der die Probleme der Universitäten nicht mindern wird. Solche Gebühren würden aber u. U. auf größere Akzeptanz treffen, wenn sich die Universitäten zu einer besonderen Leistung verpflichteten, etwa der Einführung eines Systems des Qualitätsmanagements in der Lehre. Solche Pläne sind derzeit in den Niederlanden im Gespräch (vgl. Richter, 1995).

- **Distributionspolitik**

Die Distributionspolitik von Universitäten umfaßt alle Maßnahmen, mit denen das Leistungsangebot dem Leistungsabnehmer zugänglich gemacht werden soll. Diese Aktivitäten konzentrieren sich darauf, die Leistungen den Kunden in der richtigen Form, zur rechten Zeit, am gewünschten Ort und in der benötigten Menge zur Verfügung zu stellen (vgl. Wangen-Goss, 1983, S. 189-204).

Zwar ist eine Universität derzeit noch nicht in der Lage, auf alle individuellen Wünsche der Leistungsabnehmer etwa hinsichtlich des Leistungsorts einzugehen (z. B. in der Lehre). Dennoch verlangt eine kundenorientierte Distributionspolitik, allen Interessengruppen eine einfache, wenig aufwendige Inanspruchnahme der Universitätsleistungen prinzipiell zu ermöglichen. Dies ist z. B. bei der Standortwahl, der Bautenplanung und -pachtung sowie der Orts- und Terminplanung der Lehrveranstaltungen zu berücksichtigen. Hinsichtlich der Standortwahl hat die einzelne Universität jedoch nur einen begrenzten Entscheidungsspielraum, der sich weitgehend auf die innerbetriebliche Standortwahl beschränkt. Überregionale Standortfragen etwa werden dagegen auf einer übergeordneten politischen Ebene entschieden (vgl. Wangen-Goss, 1983, S. 193-197).

Die Dienstleistung **Lehre** wird traditionell z. B. in Vorlesungen und Seminaren erbracht und erfordert die Präsenz der Studierenden. In zunehmendem Maße finden sich aber auch Formen der **medialen Distribution** von Lehrleistungen, die über die klassische Ausprägung des Fernstudiums (z. B. per Briefpost und Videokassette) noch weit hinausgehen. Damit ist vor allem der Einsatz **neuer elektronischer Informationssysteme und Kommunikationstechnologien** gemeint, die es den Studierenden prinzipiell ermöglichen, ihr Studium mindestens teilweise von zu Hause aus über ihren eigenen PC auch auf große Entfernung interaktiv abzuwickeln. Ein Beispiel dafür ist das internationale Projekt "Global classroom" der University of Rhode Island (USA), in dem Studierende an Universitäten aus acht Nationen und drei Kontinenten elektronische Debatten via INTERNET miteinander führen (vgl. Fritz et al. 1995). Darüber hinaus existieren inzwischen zahlreiche weitere Formen computerintegrierten, dezentralen Lernens, die z. B. unter den Bezeichnungen "Distance learning", Computer-mediated communication", "Computer-supported cooperative learning", "Telelearning" oder "Vir-

tual classroom" bekanntgeworden sind (vgl. Bodendorf/Seitz, 1994, S. 140; Nastansky, 1994, S. 126; Sterbak, 1995, S. 32). Der Einsatz der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien insbesondere auch multimedialer Art bietet somit völlig neue Möglichkeiten für eine kundenindividuelle Distribution von Lehrleistungen, nicht zuletzt aufgrund der interaktiven Dimension dieser Technologien. Voraussetzung dafür ist aber, daß der Lehrstoff auch entsprechend aufbereitet wird bzw. werden kann.

Auch die Distribution von Ergebnissen der **Forschung** kann von den neuen Informations- und Kommunikationstechnologien profitieren. So bietet speziell **Multimedia** z. B. die Chance einer anschaulichen Präsentation von Richtungen und Resultaten der **Grundlagenforschung**, gerade auch gegenüber einem größeren, nicht-fachlichen Publikum. Diese rechnergestützte Integration unterschiedlicher Medien mit Interaktionsmöglichkeit zwischen Informationsanbieter und -nachfrager (vgl. Silberer, 1995, S. 4 f.) eröffnet aber nicht nur der Distributionspolitik, sondern z. B. auch der Leistungs- und Kommunikationspolitik sowie dem Public Marketing von Universitäten ganz neue kundenorientierte Perspektiven (s. u.).

- **Kommunikationspolitik**

Fälschlicherweise wird die Kommunikationspolitik oft als das wichtigste Marketing-Instrument von Universitäten bezeichnet (z. B. Bergant, 1989, S. 112). Tatsächlich aber hat die Kommunikationspolitik nur die Funktion, für die zielgruppenspezifische **Information** über die Universität und ihre Leistungen zu sorgen sowie öffentliches Vertrauen zu erzeugen. Dies ist zweifellos eine wichtige Aufgabe für das Marketing von Universitäten, der jedoch gegenüber einer kundengerechten **Gestaltung** der Universitätsleistungen keine übergeordnete Bedeutung zukommen kann.

Kommunikationspolitische Aufgaben ergeben sich für die deutschen Hochschulen bereits aus dem Hochschulrahmengesetz, das ihnen die Unterrichtung der Öffentlichkeit über die Erfüllung ihrer Aufgaben auferlegt (Wangen-Goss, 1983, S. 206). Die Universitäten kommen dieser Verpflichtung in der Regel durch die Publikation von Forschungsberichten nach, die Rechenschaft insbesondere über die unternommenen Forschungsanstrengungen



gen ablegen sollen. Im Lichte des Marketing sind solche Aktivitäten Maßnahmen der **Public Relations**, die gerade im Universitätsbereich zu umfassenderen Programmen eines **Public Marketing** weiterentwickelt werden müssen (s. u.).

Das zentrale kommunikationspolitische Instrument, die **Werbung** zum Zweck des Absatzes der Leistungen, wird von deutschen Universitäten bisher nur sehr zurückhaltend eingesetzt, ganz im Gegensatz zu US-amerikanischen Hochschulen (vgl. Wangen-Goss, 1983, S. 227). Werbeaktivitäten deutscher Universitäten sollen in der Regel nur die Nachfrage nach Aufbaustudiengängen, Fortbildungsangeboten, Symposien und Kongreßveranstaltungen stimulieren. Sie stehen damit nicht im Dienste der Hauptleistungen der Universität. Außerdem wird die Gestaltung dieser Werbeaktivitäten meist nicht von Erkenntnissen der Werbepsychologie beeinflusst. Deutsche Universitäten haben somit das absatzpolitische Instrument der Werbung noch nicht richtig entdeckt.

### (cc) **Public Marketing**

Im Gegensatz zur Werbung als einer auf aktuelle und potentielle Leistungsabnehmer gerichteten Kommunikation besitzt das Instrument der **Public Relations (PR)** im Sinne einer an die allgemeine Öffentlichkeit adressierten Informationsübermittlung traditionell eine zentrale Bedeutung für das Universitätsmarketing. Das Ziel der Public Relations-Aktivitäten besteht darin, die Kommunikation mit relevanten Personen und Personengruppen sowie Institutionen in Öffentlichkeit und Gesellschaft zu pflegen. PR-Maßnahmen, deren Umsetzung meist einer Pressestelle oder -abteilung der Universität obliegt, stehen damit vor allem im Dienste der Werbung um öffentliches Vertrauen für die gesamte Universität (vgl. Wangen-Goss, 1983, S. 214-225).

Public Relations-Maßnahmen von Universitäten müssen heute jedoch eingebettet sein in umfassende Programme eines **Public Marketing**. Darunter versteht man die Gesamtheit aller Marketing-Aktivitäten, die sich an die allgemeine Öffentlichkeit richten, z. B. an die Bürger, an politische Institutionen, die Medien, die staatlichen Organe usw. Solche Aktivitäten umfassen

neben den herkömmlichen PR-Maßnahmen z. B. auch spezielle gesellschaftsorientierte Leistungsprogramme (vgl. Raffée/Fritz/Wiedmann, 1994, S. 47). Prägnante Beispiele für ein Public Marketing liefert anlässlich ihres 250jährigen Gründungsjubiläums die Technische Universität Braunschweig, da die allgemeine Pressearbeit begleitet und geprägt wird z. B. durch öffentlichkeitswirksame Ausstellungen, Ringvorlesungen, Symposien, Kongresse und Tage der offenen Tür in den einzelnen Instituten der Universität.

Der Bereich des Public Marketing ist unmittelbarer Ausdruck der **Gesellschaftsorientierung** als fundamentaler Leitidee eines Universitätsmarketing. Nicht nur aufgrund des traditionell besonderen Verhältnisses von Wissenschaft und Öffentlichkeit ist diese Orientierung von Bedeutung (vgl. Gadamer, 1985, S. 77-87). Gerade in jüngster Zeit wächst nämlich offenbar die öffentliche Kritik an der wissenschaftlichen Forschung, insbesondere der zweckfreien **Grundlagenforschung**, wie es das bereits erwähnte Beispiel des gescheiterten Teilchenbeschleunigers SSC zeigt. Der Physiker und Nobelpreisträger Leon LEDERMAN, der den Superconducting Super Collider befürwortet, plädiert für ein konzertiertes Maßnahmenprogramm aller Natur- und Ingenieurwissenschaften, um in der Gesellschaft das Interesse an der naturwissenschaftlichen Grundlagenforschung wieder zu wecken (vgl. Lederman, 1994, S. 11; Pade, 1994). Er hält die Erreichung eines solchen Ziels mit den Mitteln des Marketing ausdrücklich für möglich und umreißt damit eine Aufgabe für das Public Marketing.

### 2.3. Marketing-Implementierung und -Kontrolle

Soll das Marketing in einer Institution zur vollen Entfaltung gelangen, so bedarf es dazu der Schaffung geeigneter **organisatorischer Rahmenbedingungen**. So muß das Marketing-Denken bereits innerhalb der **Organisationskultur** einen hohen Stellenwert haben, worauf hingewiesen worden ist (s. o.). Darüber hinaus muß das Marketing auch in der **Organisationsstruktur** der Institution fest verankert sein. Die Merkmale marketing-orientierter Strukturformen einer Organisation sind in Wissenschaft und Praxis seit langem bekannt (vgl. Raffée/Fritz/Wiedmann, 1994, S. 243-247).

Die **Organisationsstruktur einer Universität**, d. h. ihr Verwaltungsaufbau, ist im wesentlichen **hierarchisch-pyramidenförmig** und läßt sich auch

heute noch im Sinne Max WEBERs als "**bürokratisch**" bezeichnen, selbst wenn der hierarchische Aufbau durch die Einrichtung von Ausschüssen, Arbeitsgruppen, Kommissionen usw. unterbrochen ist (vgl. ebenda, S. 249 f.).

Solche bürokratischen Organisationsformen stellen, überspitzt ausgedrückt, das **Gegenteil** einer marketing-orientierten Organisation dar. Um schnell und flexibel auf sich ändernde Umweltentwicklungen reagieren zu können, denen auch Universitäten nicht nur im Bereich der Forschung ausgesetzt sind, bedarf es grundsätzlich einer dezentralen, sich selbst steuernde, kleinere Einheiten umfassenden Organisationsform. Ein Beispiel dafür stellt die sog. **fraktale Organisation** dar, die WARNECKE speziell für Forschungseinrichtungen propagiert (vgl. Warnecke, 1995). Vor diesem Hintergrund gehen die derzeitigen Bemühungen um eine stärkere **Dezentralisierung** der Entscheidungskompetenz und höhere **Teilautonomie** im Hochschulbereich zwar noch nicht weit genug, sind aber dennoch sehr zu begrüßen und daher konsequent fortzuführen (vgl. Alewell, 1993).

Eine vollständig fraktale Organisationsform mag für die Universität unrealistisch sein. Aber auch davon unabhängig bieten sich der Universität **organisatorische Möglichkeiten für die Umsetzung des Marketing**, die noch keinen tiefgreifenden organisationalen Wandel erfordern und bisher kaum realisiert werden. Dazu drei Beispiele:

- Es müsste möglich sein, eine vorhandene Stelle für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit personell zu verstärken und organisatorisch aufzuwerten, um sie zu einer **Marketing-Abteilung** auszubauen. Diese Abteilung hätte dann u. a. die Aufgabe, die vielfältigen Marketing-Aktivitäten einer Universität zu koordinieren und eigene Marketing-Konzepte zu entwickeln.
- Es müsste möglich sein, in die **Führungsspitze** einer Universität auch einen **Vertreter des Marketing** zu berufen, der seine Fähigkeiten allerdings schon in der Praxis unter Beweis gestellt haben sollte. Diese personale Repräsentanz eines Marketing-Managers auf der höchsten Hierarchieebene wird häufig insbesondere im Bereich der öffentlichen Betriebe als wichtige Voraussetzung für eine Entfaltung des Marketing angesehen (vgl. Raffée/Fritz/Wiedmann, 1994, S. 248).

- Es müßte jeder Universität möglich sein, die **Kundenfreundlichkeit ihrer Organisation** zu verbessern. So richtet beispielsweise die Universität Mannheim erstmalig in Deutschland im Rahmen eines Modellversuchs sog. **Studienbüros** ein, in denen die traditionell auf verschiedene Einrichtungen verteilten Aufgaben von Prüfungsämtern, Studentensekretariat und Studienberatung zusammengefaßt sind. Den Studierenden stehen zugleich feste Ansprechpartner zur Verfügung, die sie von der Immatrikulation bis zur Prüfung begleiten (o. V. 1995). Dieses Modell ist eine Übertragung des im Marketing entwickelten Organisationsprinzips des **Kundenmanagements** auf Universitäten (vgl. Raffée/Fritz/Wiedmann, 1994, S. 246 f.).

Neben der Implementierung des Marketing stellt die **Marketing-Kontrolle**, die die Strukturen, Prozesse und Ergebnisse des Marketing überprüfen soll, eine wichtige Aufgabe des Marketing-Managements dar. Die Marketing-Kontrolle erscheint im Bereich der Universität als besonders schwieriges Problem, weil operationale Ziele und marktorientierte Planvorgaben, anhand derer entsprechende Kontrollen stattfinden könnten, meist nicht existieren. Es wird zuweilen sogar die Frage erhoben, ob sinnvolle Kontrollkriterien für Wissenschaft überhaupt existieren können, eine Frage, die etwa der Philosoph Hans-Georg GADAMER dezidiert verneint und von der "Unmöglichkeit der Kontrolle" im Wissenschaftsbereich spricht (Gadamer, 1983, S. 80).

Gleichwohl haben Betriebswirte damit begonnen, das **Controlling**, dem u. a. die Aufgabe der Entwicklung eines Kontrollsystems zufällt, als Instrument zur Unterstützung von Entscheidungsträgern in Hochschulen zu propagieren (vgl. Alewell, 1993, S. 157-171; Horváth, 1993). Darüber hinaus schreibt etwa das Niedersächsische Hochschulgesetz von 1994 in seinem Geltungsbereich den Hochschulen ein internes Controlling ausdrücklich vor (§ 132 Abs. 8 NHG).

Unter dem Aspekt des Marketing erscheinen u. a. jene Kontrollen von besonderem Interesse, die sich auf die **Qualität** der von Universitäten erbrachten **Leistungen** beziehen. Auch die Überprüfung der Leistungsqualität hat z. B. das Niedersächsische Hochschulgesetz den Universitäten auferlegt, nämlich in Gestalt der in den §§ 10 und 28 NHG geforderten **Evaluation** von Lehre und Forschung. Darüber hinaus hat das NHG die Universitäten zur ständigen **Qualitätsverbesserung** von Lehre und Studium verpflichtet (§ 10 Abs. 3 NHG).

Inzwischen existieren verschiedene Modelle der Qualitätskontrolle und Qualitätssicherung für Forschung und Lehre, die z. T. auch praktiziert werden (vgl. Müller-Böling, 1995b; Ronzheimer, 1995; Ernst, 1995). Aus der Perspektive des Marketing heraus ist zu fordern, daß diese Ansätze der Qualitätskontrolle auch die Sicht der Leistungsabnehmer zum Ausdruck bringen, d. h. **die vom Kunden wahrgenommene Qualität** erfassen. Dies scheint bisher aber nur zum Teil gelungen.

Ein Beispiel für eine solch kundenorientiertes System der Qualitätskontrolle ist das 1992 von der baden-württembergischen Landesregierung an der Universität Mannheim eingerichtete Modellprojekt, in dem die Qualität der Lehrveranstaltungen durch Befragung der Studierenden und der Absolventen ermittelt wird (vgl. Daniel, 1995; Ernst, 1995). Einer solchen Evaluation der Lehre sollten **Maße der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität** zugrunde gelegt werden, die in der Marketingwissenschaft entwickelt worden sind und den Besonderheiten universitärer Lehrleistungen angepaßt werden können (vgl. Meffert/Bruhn, 1995, S. 198-232). Derartige Qualitätsmaße existieren inzwischen. Auch im Institut für Wirtschaftswissenschaften an der Technischen Universität Braunschweig wurde mit "LEHRQUAL" ein solcher Ansatz entwickelt (vgl. Scharff-Wallner, 1994).

### 3. Resümee

Im Bereich der **Wirtschaft** hat sich das Marketing bewährt; denn es repräsentiert einen der wichtigsten Erfolgsfaktoren der Unternehmensführung. Auch für die **Wissenschaft**, insbesondere für die Führung einer Universität, ergeben sich aus dem modernen Marketing-Konzept zahlreiche Orientierungshilfen, sofern man von einem erweiterten und den besonderen Gegebenheiten der Universität Rechnung tragenden Marketing-Verständnis ausgeht. Universitäten praktizieren in Teilaspekten modernes Marketing bereits in eindrucksvoller Weise, wenngleich diese Marketing-Aktivitäten in der Regel nur projektartig angelegt und somit nicht von Dauer sind. Auch fehlt meist eine übergreifende Koordination der einzelnen Aktivitäten, die aber erforderlich ist, sollen Universitäten als Ganzes marketing-orientiert geführt werden.

Das moderne Marketing bietet Universitäten eine Orientierungshilfe, die, konsequent umgesetzt, der Zukunft der Universität vielleicht eine dritte Möglichkeit eröffnet zwischen der Universität im staatlich-traditionellen Sinne, die heute niemand mehr will, und der Universität im rein privatwirtschaftlichen Sinne, die heute die meisten noch nicht wollen.

## Literaturverzeichnis

- Albach, H./Mertens, P.** (Hrsg.) (1994): Hochschuldidaktik und Hochschulökonomie, ZfB-Ergänzungsheft 2/94, Wiesbaden 1994.
- Alewell, K.** (1993): Autonomie mit Augenmaß, Göttingen 1993.
- Alewell, K.** (1995): Wissenschaftsmarketing, in: Tietz et al. (1995) Sp. 2776-2790.
- Bergant, J. M.** (1989): Marketing für Forschung und Entwicklung. Forschungsmarketing in Österreich, Wien 1989.
- Blum, J.** (1993): Wissenschaftsmanagement - Standort, Perspektiven, in: Blum et al. (1993), S. 17-48.
- Blum, J./Bürgel, H. D./ Horváth, P.** (Hrsg.) (1993): Wissenschaftsmanagement, Stuttgart 1993.
- Bodendorf, F./Seitz, R.** (1994): Studentische Telearbeit mittels PCs, in: Albach/Mertens (1994), S. 139-150.
- Bürgel, H. D.** (1993): Wissenschaftsmanagement als Projektmanagement, in: Blum et al. (1993), S. 65-77.
- Burens, P.-C.** (1995): Hochschulmarketing - No-name-Produkte, in: Deutsche Universitätszeitung Nr. 6/1995, S. 21f.
- Daniel, H.-D.** (1995): Bewertung der Lehre aus Sicht der Studierenden und Absolventen, in: Müller-Böling (1995b), S. 160-185.
- Dichtl, E./Raffée, H./Lehmeier, P.** (1982): Die Attraktivität des Studienorts Mannheim aus der Sicht von Schülern und Studenten, in: Gesellschaft und Universität, Festschrift zur 75-Jahr-Feier der Universität Mannheim, Mannheim 1982, S. 137-163.
- Engelhardt, W. H./König, J./Nietiedt, T.** (Hrsg.) (1993): Wissenschaftsmarketing, Bochum 1993.
- Erichsen, H.-U.** (1995): Qualitätssicherung in Forschung, Lehre und Management, in: Wissenschaftsmanagement 1, Nr. 2/1995, S. 61-64.

- Ernst, R.** (1991): Selbstreflektion und externe Begutachtung, in: Deutsche Universitätszeitung, DUZ-Special, 21.04.1995, S. 12-15.
- Frackmann, E.** (1989): Marketing - Überlebensstrategie für Hochschulen, in: Töpfer/Braun (1989), S. 105-126.
- Fritz, W.** (1995a): Marketing-Management und Unternehmenserfolg, 2. Aufl., Stuttgart 1995.
- Fritz, W.** (1995b): Marketing als Orientierung für Wirtschaft und Wissenschaft, Bericht des Instituts für Wirtschaftswissenschaften, AP-Nr. 95/06, Technische Universität Braunschweig 1995.
- Fritz, W./Kerner, M./Kim, C./Mundorf, N.** (1995): Die E-Mail Debate. Instrument der internationalen Management-Ausbildung, in: PERSONAL - Zeitschrift für Human Resource Management 47, Nr. 1/1995, S. 20-24.
- Gadamer, H.-G.** (1983): Lob der Theorie, Frankfurt am Main 1983.
- Gerke, K.** (1995): Sich selbst rigoros in Frage stellen, in: Deutsche Universitätszeitung Nr. 12/1995, S. 14-16.
- Gloger, A.** (1995): Universitäten sollten wie Unternehmen geführt werden, in: Blick durch die Wirtschaft, 02.02.1995.
- Hannagan, T. J.**: (1992): Marketing for the Non-Profit Sector, Houndmills u. a. 1992.
- Hermanns, A./Püttmann, M.** (1992): Wissenschafts-Sponsoring, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 62, Nr. 11/1992, S. 1171-1185.
- Hermanns, A./Suckrow, C.** (1995): Wissenschafts-Sponsoring, Stuttgart 1995.
- Heublein, U.** (1995): Studienabbrecher - Bewußt den Absprung gewagt, in: Deutsche Universitätszeitung Nr. 11/1995, S. 14f.
- Horváth, P.** (1993): Können privatwirtschaftliche Steuerungsinstrumente im Wissenschaftsmanagement eingesetzt werden?, in: Blum et al. (1993), S. 79-88.
- Kotler, P.** (1978): Marketing für Nonprofit-Organisationen, Stuttgart 1978.



- Kotler, P./Andreasen, A. R.** (1991): Strategic Marketing for Nonprofit Organizations, 4th. Ed., Englewood Cliffs, N. J., 1991.
- Kotler, P./Bliemel, F.** (1995): Marketing-Management, 8. Aufl., Stuttgart 1995.
- Kotler, P./Levy, S. J.** (1969): Broadening the Concept of Marketing, in: Journal of Marketing 33, January 1969, S. 10-15.
- Krasny, E.** (1995): WU 2000 im Rückspiegel, in: Deutsche Universitätszeitung Nr. 6/1995, S. 22-24.
- Lange, J.** (1995): Strategische Planung - Grundlage künftiger Hochschulentwicklung, in: Wissenschaftsmanagement 1, Nr. 2/1995, S. 71-75.
- Laske, S.** (1994): Projektseminar Unternehmensanalyse, in: Albach/Mertens (1994), S. 181-193.
- Lederman, L. M.** (1994): An Open Letter to Colleagues who Publicly Opposed the SSC, in: Physics Today, March 1994, S. 9-11.
- Meffert, H./Bruhn, M.** (1995): Dienstleistungsmarketing, Wiesbaden 1995.
- Müller-Böling, D.** (1995a): Qualitätssicherung in Hochschulen - Grundlage einer wissenschaftsbasierten Gesellschaft, in: Wissenschaftsmanagement 1, Nr.2/1995, S. 65-70.
- Müller-Böling, D.** (Hrsg.) (1995b): Qualitätssicherung in Hochschulen, Gütersloh 1995.
- Nastansky, L.** (1994): Approaching the Groupware Challenge in Higher Education, in: Albach/Mertens (1994), S. 121-138.
- O. V.** (1995): Mannheim - Alles in einer Hand, in: Deutsche Universitätszeitung, Nr. 7/1995, S. 10.
- Pade, J.** (1994): Wie die Wissenschaft sich besser verkaufen könnte, in: Die Zeit Nr. 49/1994, S. 49.
- Pittscheidt, C./Kowalski, M./Schwartz, S.** (1994): Die neuen Karriere-Tricks, in: FOCUS Nr. 45/1994, S. 302-308.

- Porter, M. E.** (1983): Wettbewerbsstrategie, Frankfurt/M. 1983.
- Raffée, H.** (1976): Perspektiven des nicht-kommerziellen Marketing, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 28, Nr. 2/1976, S. 61-76.
- Raffée, H./ Fritz, W./Wiedmann, K.-P.** (1994): Marketing für öffentliche Betriebe, Stuttgart u. a. 1994.
- Reischauer, C.** (1995): Schneller Wechsel, in: Wirtschaftswoche Nr. 16/1995, S. 81-83.
- Richter, R.** (1995): Mehr Gebühren für mehr Qualität, in: Deutsche Universitätszeitung Nr. 8/1995, S. 26.
- Ringlstetter, M.** (1994): Praxisorientiertes Projektstudium, in: Albach/Mertens (1994), S. 195-206.
- Roithmayr, F.** (1994): Einen Leiter an den Elfenbeinturm stellen, in: Albach/Mertens (1994), S. 169-179.
- Ronzheimer, M.** (1995): Auch der Primus muß weiterarbeiten; in: Deutsche Universitätszeitung, DUZ-Special, 21.04.1995, S. 8-11.
- Scharff-Wallner, S.** (1994): LEHRQUAL - Entwicklung eines Instruments zur Bewertung von Lehrqualität, Diplomarbeit, Institut für Wirtschaftswissenschaften, Abteilung für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Operations Research und Wirtschaftsinformatik, Technische Universität Braunschweig, 1994.
- Silberer, G.** (1995): Marketing mit Multimedia im Überblick, in: Silberer (1995), S. 3-31.
- Silberer, G.** (1995) (Hrsg.): Marketing mit Multimedia, Stuttgart 1995.
- Spinner, H. F.** (1985): Das "wissenschaftliche Ethos" als Sonderethik des Wissens, Tübingen 1985.
- Sporn, B.** (1992): Universitätskultur - Ausgangspunkt für eine strategische Marketing-Planung an Universitäten, Heidelberg 1992.
- Sterbak, R.** (1995): Das virtuelle Klassenzimmer, in: Bild der Wissenschaft *plus*, Juli 1995, S. 32-33.

- Tietz, B./Köhler, R./Zentes, J.** (Hrsg.) (1995): Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Stuttgart 1995.
- Töpfer, A./Braun, G. E.** (Hrsg.) (1989) : Marketing im staatlichen Bereich, Landsberg/Lech 1989.
- Wangen-Goss, M.** (1983): Marketing für Universitäten, Spardorf 1983.
- Warnecke, H.-J.** (1995): Fraktale Organisationsformen in der Forschung, in: Wissenschaftsmanagement 1, Nr. 1/1995, S. 8-12.
- Ziegler, H.** (1993): Aufgaben des Wissenschaftsmanagements, in: Blum et al. (1993), S. 13-15.