

Detlef Müller-Böling

Marketing von Hochschulen

– Ein Rück- und Ausblick

1	Marketing als Führungsphilosophie und Managementinstrument im Hochschulbereich – Entwicklung.....	263
2	Möglichkeiten und Grenzen des Hochschulmarketing – Definition.....	266
3	Märkte, Produkte und Kunden von Hochschulen.....	270
4	Anforderungen an die Hochschule.....	276
5	Thesen zum Hochschulmarketing	277
6	Fazit: „10 Jahre Hochschulmarketing – schon hinter uns und noch vor uns!“	279
7	Literaturverzeichnis	279

Prof. Dr. Detlef Müller-Böling ist Lehrstuhlinhaber für Empirische Wirtschafts- und Sozialforschung an der Universität Dortmund, diente der Universität Dortmund von 1990 bis 1994 als Rektor und ist seit 1994 Leiter des CHE Centrum für Hochschulentwicklung in Gütersloh.

1 Marketing als Führungsphilosophie und Managementinstrument im Hochschulbereich – Entwicklung

Der „Siegeszug“ des Marketing, der im Konsumgüterbereich begann und sich seit den 1970er-Jahren auch in anderen Güter- und Dienstleistungsbereichen fortsetzte, hat längst auch die Hochschulen erreicht. Schon in den späten 1970er-Jahren (vgl. z.B. Alewell 1977) und den frühen 1980er-Jahren (vgl. z.B. Wangen-Goss 1983) finden sich erste Übertragungen auf den Hochschulkontext in der Marketing-Literatur. Aus der Mitte der 1980er-Jahre stammt dann auch das Buch „Strategic Marketing for Educational Institutions“, in dem sich erstmalig auch Kotler ausführlich mit der Übertragung auf den Hochschulkontext auseinandersetzt (vgl. Kotler/Fox 1995). Seit den frühen 1990er-Jahren gibt es zudem eine eigene Zeitschrift für das Hochschulmarketing, das „Journal of Marketing for Higher Education“. In diesem werden seither verschiedenste Fragestellungen aus dem Kontext des Hochschulmarketing diskutiert, angefangen mit Marketingstrategien (vgl. z.B. Dolinsky/Quazi 1994) bis hin zu stark operativ-anwendungsorientierten Themen wie dem „Enrollment Management“ (vgl. z.B. Grove 1992) sowie auch grundlegende Fragen zum Marketing von „Higher Education“ (vgl. z.B. Canterbury 1999).

In Deutschland dokumentiert sich die zunehmende wissenschaftliche Befassung mit dem Hochschulmarketing neben einigen Aufsatzartikeln (vgl. z.B. Fritz 1996) und Arbeitspapieren (vgl. z.B. Tutt 1997a und 1997b) in einer größeren Zahl von Dissertationen zu diesem Thema: Schober (2001) entwickelte ein Konzept für das Strategische Fakultätsmarketing, Trogele (1997) setzte sich mit Strategischem Marketing von Universitäten auseinander, Heiland (2001) mit Marketing und Wettbewerb im deutschen Hochschulsystem, Gerhard (2004) wiederum mit dem Konzept der Hochschulmarke. Auch wenn diese Arbeiten (sieht man einmal von der erstgenannten ab) häufig nicht über einen relativ schlichten Transfer des Marketinginstrumentariums und -vokabulars auf den Hochschulkontext hinauskommen, haben sie doch alle ihren Beitrag zur wissenschaftlichen Diskussion geleistet. Dass das Thema nach wie vor aktuell ist, zeigt sich zudem in einer erheblichen Zahl von Anfragen und Nachfragen zu Theorie und Praxis des Hochschulmarketing, die zurzeit auch wieder im CHE Centrum für Hochschulentwicklung auflaufen. Ein nicht unerheblicher Anteil dieser Anfragen kommt von Studierenden, die sich im Rahmen von Seminar- und Examensarbeiten mit Fragen des Hochschulmarketing befassen. Dabei hat dies bereits eine vergleichsweise lange Historie. Exemplarisch sei nur auf die Diplomarbeit von Siminovskaia (1997) verwiesen, die sich bereits 1997 mit zielgruppenorientiertem Hochschulmarketing befasst hat.

Darüber hinaus existiert ein breites Grundverständnis, dass Hochschulmarketing seine Wurzeln im Dienstleistungsmarketing hat, was sich in Deutschland unter anderem in

entsprechenden Grundlagenaufsätzen (vgl. Hansen 1998 und 1999) und Sammelwerken (vgl. Stauss et al. 1999) dokumentiert. Darüber hinaus findet dieses Grundverständnis schon in den früheren 1990er-Jahren mit Adaptionen von Instrumenten der Qualitäts- und Zufriedenheitsmessung aus dem Dienstleistungsbereich seinen Niederschlag in wissenschaftlicher und hochschulpraktischer Auseinandersetzung mit dem Marketing, so beispielsweise in der Entwicklung der Lehrevaluationsinstrumente TEACH-Q (vgl. Hansen et al. 1997; Hennig-Thurau/Hansen 1998) und FACULTY-Q (Hansen et al. 2000).

In Anerkennung des zweiten Wesensmerkmals des Hochschulmarketings erfolgen Adaptionen des Beziehungsmarketings im Hochschulkontext, zunächst in den USA (vgl. z.B. Holdford/White 1997) und später auch in Deutschland. Ein entsprechender Ansatz liegt auch dem Hochschulbindungsmodell (vgl. Langer et al. 2001) zugrunde, welches auch Basis der einschlägigen praktischen Arbeit des CHE in Hochschulen ist. Das Modell konnte empirisch überprüft und weitgehend bestätigt werden, was schließlich seinen Niederschlag in einer Publikation im *Journal of Service Research* fand (vgl. Hennig-Thurau et al. 2001).

Diese wissenschaftliche Entwicklung findet ihre Entsprechung – oder genauer sogar ihre Grundlage und Berechtigung – in einer realgeschichtlichen Entwicklung, im Zuge derer eine stärker als zuvor ausgeprägte Marktorientierung von Hochschulen auf Basis der Implementierung von Marktmechanismen im Hochschulsystem stattfindet. Dies wiederum findet seinen Ausdruck in einem sich vollziehenden Perspektivwechsel der Hochschulen von einer reinen Angebots- zu einer Nachfrageorientierung. Fand – ganz analog zur Entwicklung im Konsumgüterbereich des Nachkriegsdeutschlands – zunächst nahezu jedes Hochschulangebot auch seine Abnehmer, entstehen mit einer zunehmenden Ausdifferenzierung der Angebote der Hochschulen gerade in Zeiten einer rückläufigen Studiennachfrage auch immer wieder Nachfrangelücken. In den östlichen Bundesländern Deutschlands wird dies bereits in den kommenden Jahren besonders ausgeprägt der Fall sein, während im Westen noch ein Nachfrageüberhang zu verzeichnen ist. Aber auch dieser Nachfrageüberhang wird gegen Ende des zweiten Jahrzehnts dieses Jahrhunderts abschmelzen (vgl. Buch et al. 2006).

Entscheidend für den Einzug des Marketing in die Hochschulen war mithin bisher (und wird zukünftig auch bleiben) der zunehmende Wettbewerbsdruck, dem sich Hochschulen ausgesetzt sehen. Um in diesem Wettbewerb bestehen zu können, haben die Hochschulen bereits in vielen Bundesländern mehr Autonomie erhalten. Die dadurch gewonnenen Freiheiten für die Hochschulen begründen gleichzeitig neue Herausforderungen, die Marketing für Hochschulen attraktiv machen. Hochschulmarketing steht somit in engem Zusammenhang mit dem Leitbild der entfesselten Hochschule (vgl. Müller-Böling 2000). Profiliertheit und Wettbewerbsfähigkeit als Kennzeichen der entfesselten Hochschulen verlangen ebenfalls nach neuen Instrumenten des Hochschulmanagements. An vielen Hochschulen sind bereits Leitbilder und

Strategien entwickelt worden. Das Hochschulmarketing kann nun bei der konkreten Umsetzung von Nutzen sein.

Auf den oben angesprochenen und auch von den Hochschulen wahrgenommenen zunehmenden Wettbewerb um Studierende und Finanzmittel haben viele Hochschulen mit einer aktiven PR- und Kommunikationspolitik reagiert. Folgt man jedoch der Philosophie des Marketings, so greift dies allein zu kurz. Gesucht ist für jede Hochschule ein ganzheitliches Marketingkonzept, welches konsequent vom Markt und den Zielgruppen („Kunden“) her denkt und auch die übrigen Instrumentalbereiche des Marketing berücksichtigt. Nur durch ein integriertes Marketingkonzept, das z.B. auch die marktorientierte Gestaltung von „Produkten“ in Lehre und Forschung einschließt, kann diesen Herausforderungen adäquat entsprochen werden. Thematisiert wurde dies bereits in den 1990er-Jahren vereinzelt aus dem Kreise der Presse- und Öffentlichkeitsarbeiter in Hochschulen (vgl. z.B. Hellstern 1997) und hat dort auch die Debatte um das Verhältnis von Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Kommunikation und Marketing befördert.

Konsens ist unterdessen, dass es zwar gelingen mag, durch aktive Kommunikation kurzfristige Erfolge, wie z.B. die Erhöhung der Zahl der Studienanfänger, zu erreichen. Damit ist aber der langfristige Erfolg, gemessen z.B. an der Zahl der Studierenden, einer geringen Drop-Out-Quote, entsprechend hohen Absolventenzahlen und aktiven und gebundenen Studierenden bzw. Alumni, nicht garantiert. Hierzu bedarf es weiterer Anstrengungen.

Diese grundlegende Erkenntnis hat sich bereits frühzeitig im internationalen Hochschulmarketing durchgesetzt. Mit Blick auf die tatsächliche Umsetzung und Anwendung von Marketinginstrumenten im deutschen Hochschulsystem hat zunächst das durch den DAAD Deutschen Akademischen Austausch Dienst und GATE Germany (als einem Konsortium deutscher Hochschulen) vorangetriebene internationale Hochschulmarketing (vgl. u.a. DAAD 1999) deutliche Erfahrungs- und Umsetzungsfortschritte in deutschen Hochschulen erbracht. Zudem wurde damit die Akzeptanz des Marketings als einem Instrument des Hochschulmanagements deutlich verbessert. Dazu beigetragen haben die (akquisitorischen) Erfolge des internationalen Hochschulmarketing. In der Folge der ersten Aktivitäten stieg der Anteil ausländischer Studierender an deutschen Hochschulen deutlich an. Gleichzeitig wurde aber auch deutlich, dass ein Marketing von Hochschulen (auch internationaler Art) sich nicht alleine auf werblich-kommunikative Instrumente stützen kann. Den akquisitorischen Erfolgen standen nämlich ziemlich schnell offenkundige Probleme gegenüber: Angebote stimmten nicht mit den Erwartungen ausländischer Studierender überein (bspw. fehlende Services, keine englischsprachigen Angebote) und die Preispolitik stand vor neuen Herausforderungen: Keine Gebühren zu erheben, war und ist teilweise schwer kommunizierbar, da damit auch fehlende Qualität assoziiert wird. Die Erhebung höherer Gebühren wiederum war und ist im Wettbewerb mit anglophonen Ländern international für deutsche Hochschulen nur schwer durchsetzbar. Diese und weitere

Herausforderungen waren dann auch Thema eines Symposiums von CHE und DAAD im Jahr 2003 (vgl. DAAD 2004). Die Universität Kassel und das CHE haben sich ebenfalls mit den diesbezüglichen Anforderungen an das Marketing-Controlling, insbesondere auslandsorientierter Studiengänge, auseinandergesetzt (vgl. Armbruster et al. 2005).

Parallel zum Ausbau der internationalen Marketingaktivitäten der deutschen Hochschulen, begannen auch erste Marketinganwendungen innerhalb Deutschlands. Das CHE hat seither in einer Vielzahl von Projekten Hochschulen bei Entwicklung und Implementierung von Marketingstrategien begleitet (vgl. CHE 2006a). Dabei wurden unter anderem vielfältige erste Ansätze und Instrumente des Hochschulmarketing aus den Kontexten Student Recruitment, Markenpolitik und Standortmarketing abgeleitet.

Seit 2004 besteht zudem die CHE-Marketing-Runde (vgl. CHE 2006b). Dabei handelt es sich um ein Expertengremium, das sich zum Ziel gesetzt hat, Fragestellungen des Marketing von Hochschulen zu diskutieren und die gewonnenen Erkenntnisse in geeigneter Form an die Hochschulöffentlichkeit weiterzugeben. Erste Publikationen aus dem Umfeld der CHE-Marketing-Runde existieren zur Imagepolitik von Hochschulen (vgl. CHE-Marketingrunde 2005) und zu Mastermärkten (vgl. Hüning/Langer 2006).

Der Rückblick zeigt vielfältige Aktivitäten von Marketingwissenschaft und Hochschulmarketingpraxis. Ansatzweise scheinen zudem schon die noch offenen Fragen und Probleme auf. Vor allem aber werden die weiter fortschreitende Internationalisierung der deutschen Hochschulen im Zuge der Globalisierung sowie der demographische Wandel mit geänderten Mobilitätsverhalten der Studierenden bei gleichzeitig steigender (auch finanzieller) Autonomie der Hochschulen das Hochschulmarketing als Instrument oder gar Leitidee des Hochschulmanagements noch weiter befördern. Dafür wird es auch erforderlich sein, Marketing stärker als bisher über eine rein instrumentelle Sichtweise hinaus zu einem Führungsinstrument der Hochschulen weiterzuentwickeln.

2 Möglichkeiten und Grenzen des Hochschulmarketing – Definition

Marktorientiertes Verhalten ist für Unternehmen in aller Regel dem schlichten Bedürfnis nach Sicherung der eigenen Existenz geschuldet. Dort wo Hochschulmarketing auch als strategisches Instrument der Hochschulleitung verstanden wird, entwickelt sich dieses markt- oder auch marketingorientierte Verhalten ebenfalls aus der Erkenntnis heraus, dass die langfristige Existenzsicherung der jeweiligen Hochschulen

anders nicht zu erreichen sein wird. Die aus diesem Langfristziel abgeleiteten Zielstellungen des Hochschulmarketing (und damit die Möglichkeiten) lassen sich aus den laufenden Aktivitäten von Hochschulen im Marketing ablesen. Hochschulmarketing kann unter anderem zu folgenden Aspekten beitragen respektive eingesetzt werden:

- *Studierendenwerbung/-Recruitment*: Es gilt, die Kapazitäten über mehr Werbung auszulasten. Mithilfe von Studienprogrammen, in denen es Zulassungsbeschränkungen und Auswahlprozeduren gibt, können bessere Bewerber gewonnen werden.
- *Studiengebühren*: Mit der schrittweisen Einführung von Studiengebühren in verschiedenen Bundesländern gewinnt auch die Preispolitik als einem weiteren Instrumentalbereich der Hochschulen an Bedeutung.
- *Schulprogramme*: Viele Hochschulen arbeiten unterdessen intensiv mit Schulen und Schülern zusammen. Dadurch kommen sie zum einen ihrer bildungspolitischen Verantwortung nach. Zum anderen wird dadurch aber auch die Basis für eine regional höhere Studierbereitschaft gelegt und es werden Präferenzen für die jeweilige Hochschule geformt.
- *Imagepolitik*: Das Bild der Hochschule bei den verschiedenen Stakeholdern (Gesellschaft, Bevölkerung, Politiker, Arbeitgeber etc.) ist zu verbessern und positiv zu gestalten sowie inhaltlich zu unterfüttern.
- *Public Understanding of Sciences and Humanities („PUSH“)*: Damit wird gleichermaßen die Allgemeinbildung gefördert, Wissenschaft für breite Schichten der Bevölkerung begreifbar und zum anderen auch die Bedeutung von Hochschulen für Gesellschaft und Region erfahrbar gemacht.
- *Internetkommunikation*: Entsprechend der hohen Bedeutung des Internets in der Außenkommunikation richten die Hochschulen ihre Interntauftritte auf die Bedürfnisse ihrer Zielgruppen aus.
- *Alumniarbeit*: Insbesondere in der gestiegenen Bedeutung dieses Bereiches für das Hochschulmarketing kommt die Relevanz eines beziehungsorientierten Hochschulmarketings zum Ausdruck. Gleichzeitig ist dies einer der Bereiche, in dem bereits umfängliche Aktivitäten einschließlich eines Investments in Personal und Strukturen an deutschen Hochschulen etabliert sind. Dabei entspringen die Aktivitäten der Erkenntnis, dass eben diese Netzwerke mit Blick auf Imagebildung, Fundraising, Werbung durch Weiterempfehlung etc. von hoher Bedeutung für die Hochschulen sind.
- *Fundraising*: Auch hier entstehen erste Strukturen an Hochschulen. Umfängliche wissenschaftliche, praktische und Beraterische Aktivitäten charakterisieren diesen Bereich des (Beschaffungs-) Marketings. Unbefriedigend erscheinen dabei bis dato die angesichts dieser Aktivitäten eher bescheidenen Erfolge in diesem Bereich.

- *Sonstiges:* Weiterhin werden die Optimierung der Student Services sowie des jeweiligen Umfeldes respektive des Campus betrieben, Hochschulgründungen im Ausland vorgenommen, Studienprogramme in anderen Ländern angeboten und mit hin exportiert sowie Weiterbildungsprogramme etabliert. Das bedeutet mit Blick auf die erstgenannte Entwicklung, dass hier auch Konsequenzen aus dem Dienstleistungscharakter von Hochschulangeboten gezogen werden. Mit Blick auf die zweite Entwicklung wird weiterhin deutlich, dass auch der vierte Instrumentalbereich (der der Distribution der Angebote einer Hochschule) mittlerweile Gegenstand des Hochschulmarketings ist.

Damit wird klar, wie umfänglich bereits die Marketingaktivitäten von Hochschulen sind. Der vollständige Marketingmix wird unterdessen eingesetzt, um Hochschulen marktorientiert zu steuern. Vor diesem (eher operativen) Hintergrund können nun folgende (häufig durch die Hochschulen selbst nicht explizierte) strategische Zielstellungen des Hochschulmarketing deduziert werden. Hochschulen wollen mit ihren Marketingaktivitäten vor allem Folgendes erreichen:

- Lebenslange Bindung (ehemaliger) Studierender,
- Kapazitätsauslastung,
- Verbesserung und Diversifizierung der finanziellen Basis,
- Entwicklung eines positiven Images in der Öffentlichkeit.

Dabei ordnen sich eben diese Marketing-Ziele dem eingangs angeführten Oberziel der langfristigen Existenzsicherung der jeweiligen Hochschule unter. Die Ziele machen auch deutlich, dass es angesichts einer Vielzahl von Stakeholdern erforderlich ist, dass die verschiedenen Aufgabenfelder Public Relations, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Kommunikation und Marketing von Hochschulen Hand in Hand arbeiten, will man einen Erfolg bewerkstelligen.

Die Möglichkeiten sind hiermit umfassend und unter Berücksichtigung der realen Hochschulmarketing-Aktivitäten beschrieben worden. Entsprechend der in dieser Hinsicht eher positiven Grundeinstellung in den Hochschulen wurde dies bewusst in den Vordergrund gerückt.

Auf der anderen Seite stehen eben diesen Möglichkeiten auch Grenzen gegenüber. Dabei ist entscheidend, wo sich über die allgemeinen Grenzen des Marketings hinaus, hochschulspezifische Grenzen für den Einsatz des Marketings ergeben bzw. identifizieren lassen.

Unterschiede zum privatwirtschaftlichen Dienstleistungssektor ergeben sich insbesondere aus dem Bildungsauftrag der Hochschulen zum einen und den Spezifika hochschulbezogener Forschung zum anderen. Unterschiedliche Anspruchsgruppen (z.B. die Gesellschaft im Allgemeinen oder Arbeitgeber) formulieren eigene Anforderungen hinsichtlich der universitären Forschung und Lehre (Hansen et al. 1998). Das

bedeutet, dass die Hochschule sich nicht nur an den Wünschen ihrer Kunden im engeren Sinne (Studierende, Drittmittelgeber) orientieren kann, sondern dass durch die Interessen der gesellschaftlichen Anspruchsgruppen ein Rahmen (der Bildungsauftrag) definiert wird, innerhalb dessen der Hochschule die Ausgestaltung ihrer Tätigkeit obliegt. In einer vergleichbaren Situation befinden sich allerdings beispielsweise Beratungsgesellschaften, die im Rahmen ihrer Dienstleistungstätigkeit insbesondere durch rechtliche Rahmenbedingungen (z.B. im Steuerrecht) in ihrer Kundenorientierung beschränkt sind. Der Bildungsauftrag impliziert aber darüber hinaus immer auch eine Angebotsorientierung, die unabhängig von der Nachfrage zu sein hat. Das heißt, es ist erforderlich, dass jeder Lehrer im Rahmen seiner – im Übrigen grundgesetzlich garantierten Autonomie – auch Inhalte und Werte in die Lehre einbringen kann, die (aktuell) nicht nachgefragt werden. Ebenso gilt dies für die Forschung. Sofern nur noch geforscht wird, was absehbar nachgefragt wird, hat die Universität ihren gesellschaftlichen Auftrag und ihre Sinnggebung verloren. An diesen beiden Punkten stößt Hochschulmarketing eindeutig an seine Grenzen, macht es aber keineswegs überflüssig.

Für ein tiefer gehendes Verständnis dessen, was auch Hochschulmarketing in letzter Konsequenz bedeutet, mag es instruktiv sein, noch einmal folgende – gängige – Marketingdefinitionen zu betrachten:

„Marketing ist die bewusst marktorientierte Führung des gesamten Unternehmens oder marktorientiertes Entscheidungsverhalten in der Unternehmung.“ (Meffert 1990, S. 29)

Oder etwas präziser:

„Marketing bedeutet dementsprechend Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potentiellen Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten. Durch eine dauerhafte Befriedigung der Kundenbedürfnisse sollen die Unternehmungsziele im gesamtwirtschaftlichen Güterversorgungsprozess verwirklicht werden.“ (Meffert 1990, S. 31)

Für das Hochschulmarketing ließe sich dies analog formulieren. Entscheidend ist also auch hier, dass es nicht um etwas Zufälliges geht und dass Marketing immer die gesamte Hochschule betrifft, dies schließt insbesondere auch die Hochschulleitung ein. Weiterhin hat auch Hochschulmarketing die Aufgabe, sich mit seinen Aktivitäten auf Märkte zu richten, die es folglich zu identifizieren und zu bearbeiten gilt.

Dabei hat Marketing selbst wiederum einem Leitbild zu folgen:

„Das Leitbild für das Marketing ist ein Austausch in freier Wahl bei fairen Bedingungen unter geschäftsfähigen Partnern zum Wertgewinn beider.“ (Kotler 2001, S. 5)

Ohne Fairness, ohne freie Wahl und wechselseitigen Wertgewinn ist demnach Marketing zum Scheitern verurteilt. Dies lässt sich so ohne weiteres auch für das Hochschulmarketing postulieren.

3 Märkte, Produkte und Kunden von Hochschulen

Eine Diskussion des Hochschulmarketings unterstellt, dass auch Hochschulen auf Märkten agieren, auf denen Kunden ihre Produkte nachfragen. Genau darüber sich zu vergewissern, ist zwingende Voraussetzung, will man mit Instrumenten des Marketings in Hochschulzusammenhängen arbeiten. Vor allem hat auf Seiten der Hochschulen ein Rahmen vorhanden zu sein, innerhalb dessen ein marktorientiertes Verhalten auch tatsächlich belohnt wird. Dazu gehört zum einen, dass eine mangelnde Nachfrage überhaupt auftreten kann. Dies ist, wie vorstehend gezeigt wurde, durchaus denkbar. Des Weiteren sind daraus auch Konsequenzen für die Hochschule abzuleiten. Das ist noch nicht immer der Fall. Wenigstens den folgenden Anreizen werden Hochschulen allerdings bereits heute oder in naher Zukunft ausgesetzt (sein):

- Grundausstattung in Abhängigkeit von Studierendenzahlen,
- Berücksichtigung von Studierendenzahlen in formelgebundener Mittelverteilung,
- Finanzierung nach dem Prinzip „GefoS - Geld folgt Studierenden“ im Zusammenhang mit dem Hochschulpakt und den kommenden regional ungleichen Entwicklungen der Studienanfängerzahlen im Bundesgebiet,
- Unmittelbare Mittelzuflüsse aufgrund von Studiengebühren,
- Forschungsmittel in Abhängigkeit von Forschungsleistungen und Forschungsreputation,
- Lenkung von Studierendenströmen (und in der Folge auch Mittel) durch Leistungstransparenz aufgrund etwa des CHE HochschulRanking,
- Reputationsgewinne durch Transparenz von Forschungsleistungen aufgrund etwa des CHE ForschungsRanking.

Aufgrund der Eigengesetzlichkeit von Wissenschaft bleibt indes zunächst die Frage offen, worin denn nun genau die Produkte und Kunden, also Märkte von Hochschulen bestehen und worin hier der Zusammenhang zum Marketing zu suchen ist.

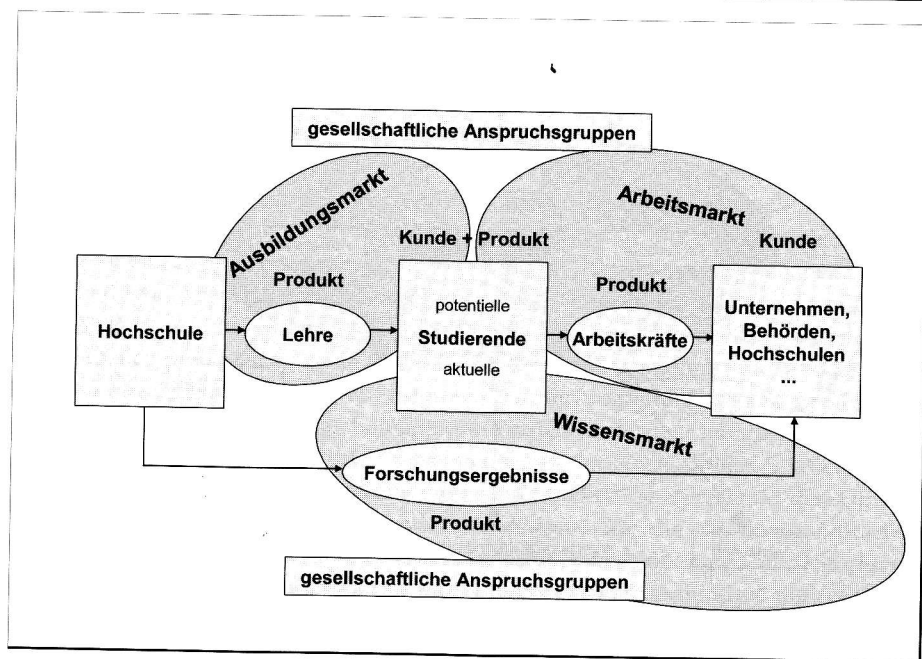
Kernprodukte der Hochschulen sind zunächst Forschung und Lehre sowie Weiterbildung. Darüber hinaus definiert das Hochschulrahmengesetz und nachgeordnet die Landeshochschulgesetze bislang als Produkte auch die Weiterbildung des Hochschulpersonals, die Förderung der sozialen Belange der Studierenden, die Unterstützung der internationalen Zusammenarbeit im Hochschulbereich und des Wissens- und Technologietransfers sowie die Unterrichtung der Öffentlichkeit über ihre (die der Hochschulen) Arbeit. Hinzu kommen weitere Produkte, die sich nur indirekt aus dem vorgenannten ergeben, die aber für die Erfüllung der dort bezeichneten Aufgaben

erforderlich sind. Dies sind vor allem beratende und unterstützende Dienstleistungen wie z.B. die Studienberatung und die Fachstudienberatung oder die Fremdsprachenausbildung, aber auch die sozialen Angebote einer Hochschule wie z.B. Mensen, Cafeterien und Hochschulsport, und Angebote, die Hochschulen in ihrer Eigenschaft als Kulturträger unterbreiten.

Es wird bereits hier deutlich, dass die Hochschulen mit ihren verschiedenen (Dienst-)Leistungen ähnlich wie ein „Mehrproduktunternehmen“ sich an verschiedene Kundengruppen richten. Von einer Dienstleistung kann genau genommen nur im Falle der Lehre und den ergänzenden Angeboten gesprochen werden, da nur hier die Merkmale von Dienstleistungen vollständig erfüllt sind. Nur gegenüber den Studierenden als Kunden der Hochschule werden die hinter den Leistungen liegenden Prozesse transparent und nur die Studierenden sind als Kunden in den Leistungserstellungsprozess involviert (vgl. Hansen 1999, S. 5). Forschung oder Transfer als Leistungen der Hochschule dagegen besitzen diese Merkmale i.d.R. nicht (sieht man einmal von Kooperationsprojekten u.Ä. ab).

Abb. 1 gibt in Anlehnung an Hansen (1999) die verschiedenen Märkte, Produkte und Kunden von Hochschulen wieder.

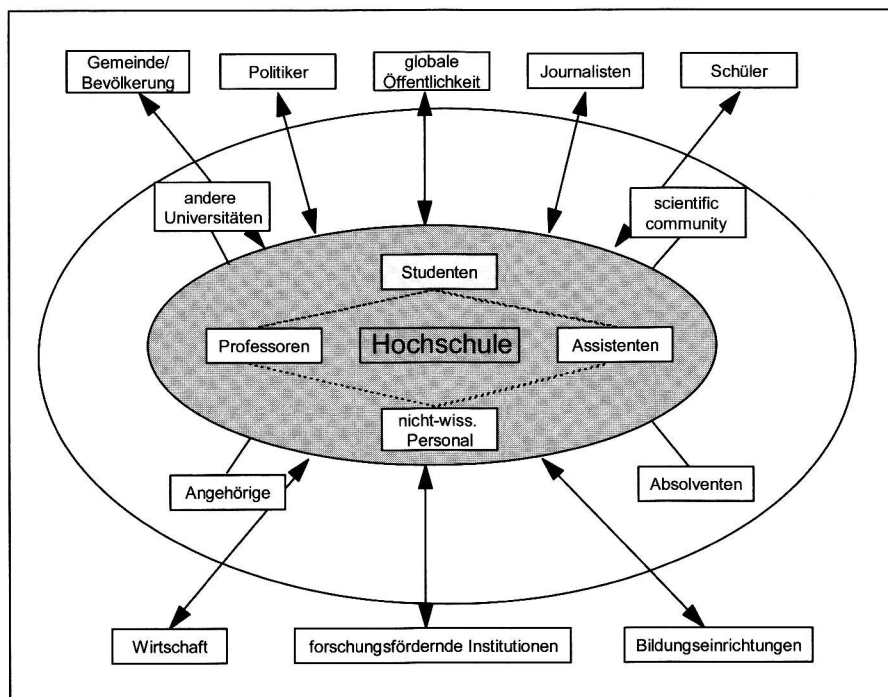
Abbildung 1: Märkte von Hochschulen (in Anlehnung an Hansen 1999, S. 5)



Demzufolge, und dies steht auch in Einklang mit den vorstehenden Ausführungen, agiert die Hochschule auf insgesamt drei Märkten, namentlich dem Ausbildungs-, dem Wissens- sowie dem Arbeitsmarkt. Dabei ist dem Ausbildungsmarkt auch die interne Weiterbildung der eigenen Mitarbeitenden sowie Weiterbildung im Allgemeinen und auch die Ausbildung im nichtwissenschaftlichen Bereich als Arbeitgeber im dualen Ausbildungssystem zuzuordnen.

Kunden der Hochschulen sind demzufolge die Hochschule selbst, gesellschaftliche Anspruchsgruppen, potentielle und aktuelle Studierende sowie Unternehmen, Behörden, andere Hochschulen etc. Gesellschaftliche Anspruchsgruppen, wie in Abb. 2 wiedergegeben, definieren den Bildungsauftrag der Hochschule und damit die rechtlichen und normativen Rahmenbedingungen der Tätigkeit der Hochschulen. Dabei schlagen sich deren unterschiedliche Interessen im Bildungsauftrag der Hochschulen nieder (vgl. Hansen et al. 2000, S. 26f.).

Abbildung 2: Anspruchsgruppen der Hochschule
(in Anlehnung an Hansen et al. 2000, S. 27)



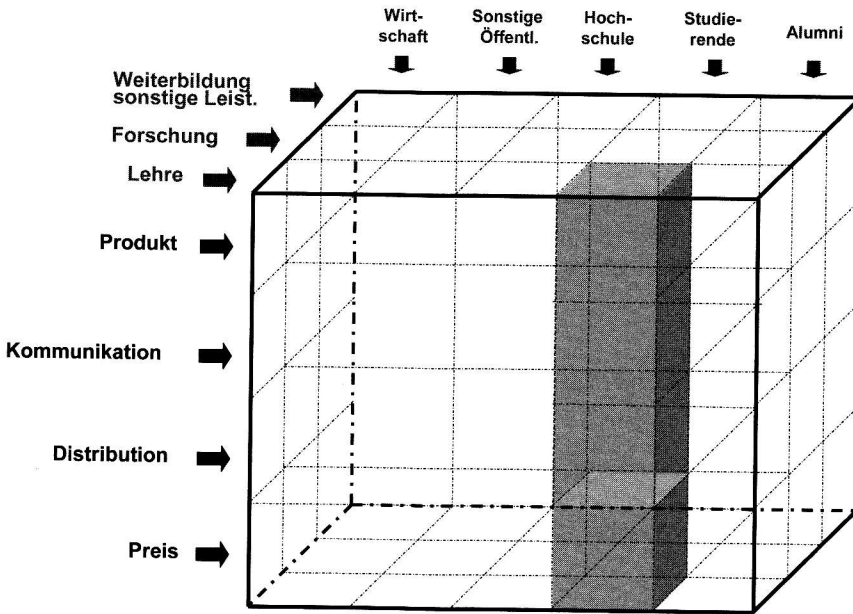
Gleichzeitig sind diese gesellschaftlichen Anspruchsgruppen wiederum Abnehmer der Leistungen der Hochschule, insbesondere der Forschungsergebnisse und der Arbeitskräfte. Im Zentrum des Schaubildes und im Zentrum der Aktivitäten der Hochschulen stehen die Studierenden. Sie sind Abnehmer verschiedenster Leistungen der Hochschule, namentlich der Lehre sowie von Forschungsergebnissen. Unternehmen, Behörden, Hochschulen etc. fragen als Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt Arbeitskräfte aus den Hochschulen nach, bedienen sich zudem des Wissens der Hochschulen und sind potentielle Abnehmer von Weiterbildungsangeboten der Hochschulen. Deutlich werden folgende Spezifika des Gesamtmarktes von Hochschulen:

1. Der Markt der Hochschulen besteht aus mindestens drei miteinander verbundenen Teilmärkten. Ein Teil dieser Verbundenheit resultiert dabei aus den Studierenden als Bindeglied, da diese im Laufe ihres Lebens sowohl als Studierende, als Mitglieder der Hochschule, als Arbeitgeber sowie als Vertreter gesellschaftlicher Ansprüche als Kunde der Hochschule in Erscheinung treten.
2. Lehre und Forschung sind die originären Produkte der Hochschule, unabhängig davon, ob zu deren Erstellung weitere Dienstleistungen notwendig sind oder ob aus diesen beiden Kernprodukten weitere Produkte wie z.B. Arbeitskräfte hervorgehen.
3. In dieser Marktsituation sind die Studierenden Kunde und (als Absolventen) Produkt der Hochschule zugleich und darüber hinaus rein formal auch Mitglied der Hochschule mit allen damit verbundenen Rechten und Pflichten.
4. In ihrer Art heterogene gesellschaftliche Anspruchsgruppen sind von den Aktivitäten der Hochschule auf allen Märkten betroffen und artikulieren ihre Ansprüche übergreifend oder Teilmarkt-spezifisch.
5. Für die Leistungen der Hochschule werden in weiten Teilen keine nennenswerten direkten Gegenleistungen erbracht. Auf der anderen Seite sind alle Kunden der Hochschule auch an deren Finanzierung beteiligt. Für alle gilt, dass sie über ihre Steuerzahlungen Anteil an der Finanzierung der Hochschulen haben. Gesellschaftliche Anspruchsgruppen sind außerdem je nach Art auch direkt oder indirekt (z.B. forschungsfördernde Institutionen) an der Finanzierung beteiligt. Arbeitgeber zahlen i.d.R. keine direkten Preise für die Abnahme von Arbeitskräften, sind aber ebenfalls z.B. über Stiftungen, Förderprogramme und Steuergelder an der Hochschulfinanzierung beteiligt und entrichten darüber hinaus ggf. Gebühren für die Verwertung von Forschungsergebnissen der Hochschulen. Studierende als zentrale Kunden der Hochschule dagegen entrichten entsprechend den Umständen (Bundesland, Studiendauer, Hochschultyp) für die an ihnen erbrachten Dienstleistungen Gebühren, so z.B. Verwaltungskostenbeiträge und Studiengebühren als Finanzierungsbeitrag und zahlen darüber zumindest indirekt einen Preis in Form von Opportunitätskosten, Lebenshaltungskosten etc.

Mit den genannten Aufgaben in Lehre, Forschung und Weiterbildung sind gleichzeitig verschiedene Märkte angesprochen, auf denen Hochschulen agieren. Je nach betrachtetem Markt wandeln sich auch die Zielgruppen bzw. in der Terminologie des Marketings die „Kundengruppen“. Grundsätzlich lassen sich hier (wenigstens) fünf Zielgruppen unterscheiden, die für das Hochschulmarketing von Bedeutung sind: die Studierenden, die Alumni, die „Scientific Community“ einschließlich der Hochschulangehörigen, die Unternehmen bzw. die zukünftigen Arbeitgeber sowie die allgemeine Öffentlichkeit. Die zielgruppenorientierte Sichtweise des Marketings erfordert eine Berücksichtigung der jeweils relevanten Zielgruppen. Für die Lehre wären dies beispielsweise in erster Linie die Studierenden sowie die zukünftigen Arbeitgeber. Hochschulmarketing bedarf folglich zuerst einer konkreten Eingrenzung des betrachteten Marktes und dann einer Identifikation der relevanten Zielgruppen. Die Marktforschung kann dann genauere Informationen über die Zielgruppen, insbesondere deren Erwartungen an die Hochschulen, zugänglich und verfügbar machen. Liegen diese Informationen vor, so kann der so genannte Marketingmix zum Einsatz kommen. Dieser liefert Instrumente für die Leistungs politik (s.o.), die Kommunikationspolitik, die Distributionspolitik sowie die Preispolitik der Hochschulen.

Abbildung 3 veranschaulicht diese Logik in Anlehnung an eine Darstellung, die sich bei Schober (2001) findet. Gleichzeitig macht diese die Komplexität des Hochschulmarketings deutlich und lässt erahnen, warum in der Umsetzungsrealität so viele gut gemeinte und ambitionierte Marketingprojekte an Hochschulen scheitern. Die markierte Säule beispielsweise steht für das Studierendenmarketing, welches derzeit in aller Regel im Zentrum der Marketingaktivitäten von Hochschulen steht.

Abbildung 3: Der Hochschulmarketing-Kubus mit den Dimensionen Angebote, Marketingmix und Zielgruppen (in Anlehnung an Schober 2001, S. 280)



Hochschulen und Fachbereiche befassen sich im Rahmen ihrer profilierungsbedingten Ausdifferenzierung des Lehrangebotes zunehmend mit Fragen der marktorientierten Lehrangebotsentwicklung. Sie entsprechen damit zugleich den Anforderungen einer sich spezialisierenden Wissenschaft und einer zunehmenden Nachfrage nach mehr oder minder unmittelbar für den Beruf qualifizierenden Abschlüssen. Der Bologna-Prozess hat Hochschulen dabei in besonderer Weise dazu inspiriert und befähigt, spezifische Studiengänge auf der Basis von Modularisierung und gestuften Abschlüssen zu konzipieren. Das wachsende Angebot an Studiengängen steht jedoch einer begrenzten Zahl geeigneter Studierwilliger gegenüber und lässt den Wettbewerbsdruck zwischen den Hochschulen steigen. Hinzu kommt eine zunehmende Intransparenz des Marktes für Lehrangebote, was Konsequenzen für das Studierendenmarketing sowohl mit Blick auf potenzielle Studienanfänger als auch mit Blick auf deren zukünftige Arbeitgeber hat.

Dabei stellt sich den Hochschulen bei der Entwicklung neuer und bei der Pflege bestehender Studiengänge die grundlegende Marketingfrage:

Für wen ist welches Studienangebot zu welchem Preis bereitzustellen und wie wird dieses Angebot kommuniziert? Und genau hier setzt ein umfassendes Marketingkonzept an. Marktforschung und Marktsegmentierung helfen bei der Klärung der Frage „Für wen?“, die Produktpolitik legt fest „Welches Studienangebot?“, im Rahmen der Preispolitik wird geklärt „Zu welchem Preis“ und durch die Kommunikationspolitik wird das Konzept abgerundet: „Wie kann das Angebot gegenüber Arbeitgebern und Studienanfängern kommuniziert werden?“

Diese beispielhafte Problemstellung aus dem Studierendenmarketing kann im Marketingkubus für vielfältige Fragestellungen durchgegangen werden, wie z.B. Weiterbildung, Alumni, Forschung von Hochschulen oder Public Understanding of Sciences and Humanities.

4 Anforderungen an die Hochschule

Um die vorstehend skizzierte Komplexität in den Griff zu bekommen, sind für das Hochschulmarketing bestimmte Rahmenbedingungen zu schaffen, ohne die Hochschulmarketing in sinnvoller Weise nicht betrieben werden kann. Dies sind insbesondere folgende:

- *Marketing-Ziele:* Zuerst ist zu prüfen, wie aus an der Hochschule vorhandenen Leitbild- und Strategieinhalten operationale Marketing-Ziele abgeleitet werden können. Diese stellen den Zielpunkt für alle Marketingaktivitäten dar und dienen gleichzeitig als Maßstab für das Marketing-Controlling. Bis dato unterbleibt dieser Schritt häufig, was wenig spezifische Marketingmaßnahmen der Hochschulen zur Folge hat oder wenigstens eine hochschulseitige Erfolgskontrolle verhindert.
- *Marketing-Organisation:* Als nächstes ist zu überlegen, wie Marketing in der Hochschule zu verankern ist. Es erscheint zunächst wenig realistisch, vom Start weg dafür eine vollständig neue Organisationsstruktur zu schaffen. Wo immer es möglich ist, die neuen Marketingaufgaben durch Verantwortungszuordnung mit den bestehenden Strukturen zu bewältigen oder an diese anzubinden, ist diese Möglichkeit zu nutzen. Marketing ist ohnedies bei Weitem nicht vollständig an eine wie auch immer geartete Abteilung delegierbar.
- *Ort der Marketing-Verantwortung:* Zweierlei ist unstrittig, und zwar zum ersten, dass Marketingkompetenzen zentral gebündelt und bereitzustellen sind und zum zweiten, dass eine dezentrale Mitverantwortung unabdingbar ist. Es ist also zu klären, welche Marketingentscheidungen zentral getroffen werden können und wo nur dezentral in den Fachbereichen über die relevanten Marketinginhalte entschieden werden kann.

- *Marketing-Information:* Marketing braucht eine informatorische Basis. Hierzu ist insbesondere die Frage zu klären, durch wen und vor allem auch wie Marktforschung für die Hochschule zukünftig zu betreiben ist.
- *Internes Marketing:* Die Zielgruppen-, Markt- und Wettbewerbsorientierung als Handlungsmaxime des Marketing ist einer möglichst großen Zahl von Hochschulangehörigen zu vermitteln. Marketing richtet sich folglich nicht nur nach außen, sondern ist auch intern zu vermitteln.
- *Marketing-Kompetenz:* Wenn Marketing eine (neue) Aufgabe größerer Teile der Hochschule ist, dann kann Marketingkompetenz nur begrenzt von außen eingekauft werden. Marketing-Kompetenz ist im Rahmen von Personalentwicklungskonzepten auch intern aufzubauen. Dies gilt auch für die Leitungsebene der Hochschule, die sich mit der Frage geeigneter marktorientierter Führung zu befassen hat.
- *Marketing-Budget:* Hochschulmarketing ist auch eine Frage des Budgets. Es ist immer eine Investition in die Zukunft der Hochschule. Damit ergibt sich aber schon die erste Schwierigkeit: Vergleichsweise hohe Kosten entstehen sofort, die daraus resultierenden Wirkungen sind erst in der Zukunft zu beobachten und sind heute oft nicht mit direkten finanziellen Erträgen verbunden.

5 Thesen zum Hochschulmarketing

Zusammenfassend lassen sich folgende Thesen zu Stand, Entwicklung und Anforderungen des Hochschulmarketing bilden:

These 1: Hochschulmarketing ist bereits Realität.

Hochschulen betreiben Marketing, weil sich Märkte für Angebote von Hochschulen im Zuge der Reform zur entfesselten Hochschule und von Internationalisierung und Globalisierung entwickeln.

These 2: Hochschulen haben zunehmend Marketing zu betreiben.

Die Entwicklung von Nachfragermärkten für Angebote von Hochschulen wird sich – nicht zuletzt aufgrund der langfristigen demografischen Trends – weiter fortsetzen. Hochschulen, die diesen Herausforderungen offensiv begegnen wollen, haben sich des Marketings als Instrumentenkasten und Führungsphilosophie zu bedienen.

These 3: Hochschulmarketing hat Grenzen.

So klar der Trend zu einer zunehmenden Bedeutung des Marketings ist, so klar ist auch, dass es Bereiche innerhalb der Hochschule gibt, die – insbesondere im Bereich der Grundlagenforschung – einer Eigengesetzlichkeit unterliegen, die sich mit Marketing nicht bearbeiten lässt. Hochschulmarketing findet seine Grenzen ganz klar in der Freiheit von Forschung und Lehre und im Bildungsauftrag der Hochschulen.

These 4: In der Lehre wird das gesamte Instrumentarium des Marketings zur Anwendung kommen.

Vom Produkt über die Kommunikation und Distribution bis zum Preis hat das Hochschulmarketing in der Lehre das gesamte Spektrum zu beachten und zu gestalten.

These 5: In der Forschung wird ein Schwerpunkt bei der Kommunikation liegen.

Bei der (grundlagenorientierten) Forschung ist das Hochschulmarketing überwiegend auf die Kommunikation zur Erzielung von Reputation begrenzt.

These 6: Hochschulen sind noch nicht hinreichend für Hochschulmarketing aufgestellt.

Die meisten Hochschulen haben für ein erfolgreiches Hochschulmarketing erst die notwendigen Strukturen zu schaffen. Die diesbezüglichen Anforderungen sind hoch. So gilt es, zunächst eine Marketingorganisation aufzubauen, Marketing als Führungsaufgabe zu verankern sowie eine kritische Masse an Marketingkompetenz auszubilden.

These 7: Hochschulmarketing ist Relationship Marketing.

Hochschulen agieren nicht allein „im hier und jetzt“, sondern es ist für sie erforderlich, sich strategisch aufzustellen. Der Bezugsrahmen auch für das Marketing ist langfristiger Natur – wer heute für die Hochschule noch Student ist, kann morgen schon ein interessanter Arbeitgeberkontakt sein. Beziehungen zu etablieren und zu pflegen sowie in den Mittelpunkt auch des Hochschulmarketings zu stellen, ist zwingend. Der relevante theoretisch-konzeptionelle Bezugsrahmen ist daher das Beziehungsmarketing und dessen „Instrumentenkasten“.

These 8: Hochschulmarketing ist und bleibt immer eine Investition.

Hochschulmarketing ressourcenfrei betreiben zu wollen, ist unsinnig. Hochschulen haben für ihre Marketingaktivitäten auch bereit zu sein, die notwendigen Ressourcen bereitzustellen.

6 Fazit: „10 Jahre Hochschulmarketing – schon hinter uns und noch vor uns!“

Die wissenschaftliche Diskussion des Hochschulmarketings blickt auch im deutschsprachigen Raum bald auf 25 Jahre zurück. Die konsequente Anwendung von Marketing-Techniken von und für Hochschulen ist allerdings deutlich jünger. Praktisches Hochschulmarketing findet seinen Ausgangspunkt wohl etwa 10 Jahre zurück, wo erstmalig beispielsweise die – allerdings immer noch aktuelle – Frage, ob auf die Öffentlichkeitsarbeit nun das Marketing folge, gestellt wurde. Seither hat sich das Hochschulmarketing gleichermaßen in Theorie und Praxis dynamisch weiterentwickelt – und doch ist festzustellen, dass es immer noch am Anfang steht. Insofern liegen nicht nur 10 Jahre Hochschulmarketing hinter uns, sondern auch noch vor uns.

Die jüngsten Neuregelungen mit Blick auf die Einführung von Studienbeiträgen und die noch zu erwartenden Reformen in den kommenden Jahren werden dabei noch einmal ganz neue Impulse setzen. Mit den Einnahmen ergeben sich für Hochschulen neue Gestaltungsspielräume mit Blick auf die Studienangebote, aber auch neue Notwendigkeiten, sich im Rahmen der Gebührenfestsetzung auch mit preispolitischen Erwägungen auseinanderzusetzen und sich in der Kommunikation von einer reinen Angebotskommunikation weiterzuentwickeln hin zur Kommunikation von Preis-Leistungs-Verhältnissen. Neue Herausforderungen im Sinne einer gesteigerten Bedeutung des Marketings von und für Hochschulen kommen auf diese in den nächsten Jahren zu. Ob sie erfolgreich mit ihrem Marketing sind, wird davon abhängen, inwieweit es ihnen gelingt, nicht nur die notwendigen Fachkompetenzen zu akkumulieren, sondern auch, inwieweit die jeweiligen Hochschulleitungen die neue Führungsverantwortung im Sinne einer Marktorientierung ihrer Hochschulen annehmen.

7 Literaturverzeichnis

- ALEWELL, K. (1977): Marketing Management für Universitäten, in: Zeitschrift für Organisation, 46. Jg., Heft 5, S. 263-274.
- ARMBRUSTER, B./LANGER, M. F./LINKE, K. (Hrsg.) (2005): Instrumente des Marketing-Controlling - Das Beispiel des auslandsorientierten Studiengangs Electrical Communication Engineering, Kassel.
- BUCH, F./YORCK, H./V. STUCKRAD, TH. (2006): Prognose der Studienkapazitätsüberschüsse und -defizite in den Bundesländern bis zum Jahr 2020, Arbeitspapier Nr. 77, Gütersloh.

- CANTERBURY, M. R. (1999): Higher Education Marketing: A Challenge, in: Journal of Marketing for Higher Education, Vol. 9, No. 3, S. 15-24.
- CHE (2006a): ReformRadar Hochschulmarketing, <http://www.che.de/cms/?getObject=319&GetName=CHE+Ranking+Hochschulmarketing&getLang=de> (Abfrage am 31.12.2006).
- CHE (2006b): CHE-Marketing-Runde, http://www.che.de/cms/?getObject=260&GetName=Projekt&strAction=show&PK_Projekt=265&getLang=de (Abfrage am 31.12.2006).
- CHE-MARKETING-RUNDE (2005): Images sind Lebenselixier – 8 Thesen zur Bedeutung und Praxis des Imagemanagements, Gütersloh.
- DEUTSCHER AKADEMISCHER AUSTAUSCHDIENST (DAAD)/STIFTERVERBAND FÜR DIE DEUTSCHE WISSENSCHAFT (1999): Internationales Hochschulmarketing, Band 35, Bonn.
- DEUTSCHER AKADEMISCHER AUSTAUSCHDIENST (DAAD) (2004): Internationales Hochschulmarketing. Symposium, Band 57, Bonn.
- DOLINSKY, A. L./QUAZI, H. A. (1994): A diagnostic technique for formulation marketing strategies in higher education based on relative competitive position, in: Journal of Marketing for Higher Education, Vol. 5, No. 2, S. 89-101.
- FRITZ, W. (1996): Marketing als Konzeption des Wissenschaftsmanagements (Teil 1), in: Wissenschaftsmanagement, 2. Jg., Nr. 1, S. 19-23.
- GERHARD, J. (2004): Die Hochschulmarke – Ein Konzept für deutsche Universitäten, St. Gallen.
- GROVE, J. (1992). The marketing aspect of enrollment management: Evaluating the impact on recruitment and retention in institutions of higher education. Unpublished master's thesis, Oklahoma State University.
- HANSEN, U./HENNIG-THURAU, TH./WOCHNOWSKI, H. (1997): TEACH-Q: Ein valides und handhabbares Instrument zur Bewertung von Vorlesungsleistungen, in: Die Betriebswirtschaft, 57. Jg., Nr. 3, S. 376-396.
- HANSEN, U./HENNIG-THURAU, TH./LANGER, M. F. (1998): Qualitätsmanagement von Hochschulen: FACULTY-Q als Erweiterung von TEACH-Q, in: Die Betriebswirtschaft, 59 Jg., Nr. 1, S. 23-38.
- HANSEN, U. (1999): Die Universität als Dienstleister: Thesen für ein leistungsfähigeres Management von Hochschulen, in: Stauss, B./Balderjahn, I./Wimmer, F. (Hrsg.): Dienstleistungsorientierung in der universitären Ausbildung – Mehr Qualität im betriebswirtschaftlichen Studium, Stuttgart, S. 369-383.
- HEILAND, T. (2001): Marketing und Wettbewerb im deutschen Hochschulsystem – Eine empirische und implikationenorientierte Analyse, Wiesbaden.

- HELLSTERN, G. M. (Hrsg.) (1997): Von der Öffentlichkeitsarbeit zum Hochschulmarketing?, Arbeitstagung an der Universität-Gesamthochschule Kassel am 4.7.1997, Tagungsdokumentation, Kassel.
- HENNIG-THURAU, TH./LANGER, M. F./HANSEN, U. (2001): Modeling and Managing Student Loyalty: An Approach Based on the Concept of Relationship Quality, in: *Journal of Service Research*, Vol. 3, No. 4, S. 331 – 334.
- HOLDFORD, D./WHITE, S. (1997): Testing Commitment-Trust Theory in Relationships Between Pharmacy Schools and Students, in: *American Journal of Pharmaceutical Education*, Vol. 61, No. 2, S. 249-256.
- HÜNING, L./LANGER, M. F. (2006): Der Mastermarkt nach Bologna – Den Markt für Master-Programme verstehen, Strategien gestalten – CHE Arbeitspapier Nr. 81, Gütersloh.
- KOTLER, P./FOX, K. F. A. (1995): *Strategic Marketing for Educational Institutions*, 2. Aufl., Englewood Cliff.
- KOTLER, P./BLIEMEL, F. (2001): *Marketing-Management*, 10. Aufl., Stuttgart.
- LANGER, M.F./ZIEGELE, F./HENNING-THURAU, T. (2001): Hochschulbindung – Entwicklung eines theoretischen Modells, empirische Überprüfung und Ableitung von Handlungsempfehlungen für die Hochschulpraxis, Abschlussbericht zum Kooperationsprojekt Hochschulbindung, Hannover.
- MEFFERT, H. (1990): *Marketing*, Wiesbaden.
- MÜLLER-BÖLING, D. (2000): *Die entfesselte Hochschule*, Gütersloh.
- SCHOBER, K. S. (2001): *Strategisches Fakultätsmarketing – Problematik, Konzeptualisierung und Implementierung am Beispiel der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät Nürnberg*, GIM Gesellschaft für Innovatives Marketing e.V., Nürnberg.
- SIMINOVSKAIA, O. (1997): *Zielgruppenorientiertes Hochschulmarketing*, Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt, Wirtschaftswissenschaftl. Fakultät (Diplomarbeit).
- STAUSS, B./BALDERJAHN, I./WIMMER, F. (Hrsg.) (1999): *Dienstleistungsorientierung in der universitären Ausbildung – Mehr Qualität im betriebswirtschaftlichen Studium*, Stuttgart.
- TROGELE, U. (1997): *Strategisches Hochschulmarketing für Universitäten*, 2. Aufl., Frankfurt/Main, Berlin, New York u.a.
- TUTT, L. (1997a): *Der Studienentscheidungsprozeß: Informationsquellen, Informationswünsche und Auswahlkriterien bei der Hochschulwahl*, Duisburg.
- TUTT, L. (1997b): *Marketing Kommunikation für Hochschulen*, Diskussionsbeitrag des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften der Gerhard-Mercator Universität-Gesamthochschule-Duisburg Nr. 244, Duisburg.
- WANGEN-GOSS, M. (1983): *Marketing für Universitäten*, Spardorf.